

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo III



**LA DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA
COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MASAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Antonio Cobelo Currás

Bajo la dirección del doctor

Javier Davara Rodríguez

Madrid, 2001

ISBN: 84-669-2181-8

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
Facultad de Ciencias de la Información
Departamento de Periodismo III

La determinación de la estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas

Tesis para la obtención del doctorado
Director: Prof. Dr. Javier Davara Rodríguez
Autor: Antonio Cobelo Currás

Madrid, 2001.

*“ Todo lo que escribas, todo lo que hay en la página, cada palabra,
cada símbolo gráfico, cada sombra, ha de apoyar el mensaje que
estás tratando de transmitir”.*

BILL BERNBACH

*“Para ti, que sin quererlas mirar, estás leyendo estas letras. Para ti y
todo lo que en ti vive, yo estoy escribiendo”*

VICENTE ALEIXANDRE

Índice

	Pág.
Índice	ii
I. Presentación de la investigación	1
1. Introducción	2
2. Metodología y Estructura de la investigación	6
3. Índice analítico	14
II. El marco teórico del análisis	27
Capítulo 1 La Comunicación Persuasiva de Masas	28
Capítulo 2 El comportamiento	79
Capítulo 3 La persuasión	148
III. La determinación de la estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas	193
Capítulo 4 El papel de la estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas	194
Capítulo 5 Alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas	238
Capítulo 6 La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas	288
IV. Síntesis, conclusiones y recomendaciones	345
Capítulo 7 Síntesis y conclusiones: El Modelo de determinación de la Estrategia de la Comunicación Persuasiva de Masas	346
Capítulo 8 Recomendaciones: El Sistema normativo para la aplicación del Modelo	370
V. Bibliografía	377

VI. Anexos		402
Anexo I	Definiciones de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas	404
Anexo II	Piezas de comunicación persuasiva de marcas citadas en el texto	416
Anexo III	Piezas de comunicación persuasiva correspondientes a los casos estudiados en el Capítulo 4	446
Anexo IV	Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas	517
Anexo V	Introducción a la toma de decisiones de comunicación persuasiva de masas en España	579
Anexo VI	Esquema del modelo de determinación de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas que se propone	593
FINAL		598

PRIMERA PARTE

PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*“Con las manos se forman las palabras,
con las manos y en su concavidad
se forman corporales las palabras
que no podíamos decir”.*

JOSÉ ÁNGEL VALENTE

Presentación de la investigación

1. Introducción

Antes de dar comienzo al desarrollo de la exposición de la investigación realizada, puede ser conveniente hacer una presentación del tema, justificar su elección, y explicar el papel que puede llegar a cumplir dentro del panorama académico y profesional de la Comunicación de Masas. También se ha juzgado adecuado realizar una exposición de la metodología y de la estructura de la misma, para facilitar su lectura y evaluación. La Presentación se articula en los siguientes apartados.

1. Introducción (Punto actual)

- 1.1. Génesis de la investigación
- 1.2. Enunciado del tema y exposición de motivos
- 1.3. Objetivos que se pretenden lograr
- 1.4. Agradecimientos

2. Metodología y estructura de la investigación

- 2.1. El enfoque epistemológico
- 2.2. Los interrogantes que se plantean
- 2.3. La hipótesis de partida
- 2.4. El diseño de la investigación
- 2.5. El orden expositivo

3. Índice analítico

1.1 Génesis de la investigación

Hay varias razones que explican la puesta en marcha de esta investigación. En primer lugar, la Estrategia de Comunicación es probablemente la parte más abstracta y más difícil de completar de todo el proceso de trabajo de la Comunicación Persuasiva de Masas. Representa un reto permanente para académicos y

profesionales, y, por consiguiente, es un tema muy atractivo para cualquier persona que se interese por el estudio de la comunicación de masas.

En segundo lugar, la Estrategia ha sido el núcleo del trabajo profesional desarrollado por el autor durante casi veinte años en diversas empresas anunciantes y agencias de publicidad¹, en relación con marcas comerciales de diverso tipo². La toma de decisiones durante ese periodo fue realizada sobre la base de la experiencia acumulada mediante el método de la prueba y el error, la reflexión *ex post*, especialmente de estos últimos, y la guía suministrada por lecturas diversas, que, sin duda y por desgracia, eran desordenadas y asistemáticas. Tal vez ese conocimiento, seguramente también desordenado y asistemático, pueda ser un buen *humus* para que germine una investigación basada en el estudio de bibliografía, fuentes, y contrastación empírica.

En tercer lugar, y personalmente lo más importante, el ejercicio de la actividad docente en la Universidad Antonio de Nebrija en las asignaturas de *Planificación de Cuentas (Estrategia de Marca)*, *Marketing I*, y *Marketing II*, ha forzado la búsqueda de nuevos conocimientos, la fundamentación científica de la experiencia pasada, y la reflexión sobre el papel que cumple la estrategia en la comunicación. En consecuencia, la realización de una investigación sobre el proceso de toma de decisiones en Comunicación Persuasiva de Masas, parecía una actividad natural, muy atractiva y provechosa.

1. 2. Enunciado del tema y exposición de motivos

El título del trabajo de investigación es: *“La determinación de la Estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas”*. Tiene como finalidad la elaboración de un modelo que cumpla un doble papel; por una parte, que sirva para facilitar en la práctica este tipo de toma de decisiones, y, por otra, que sirva de guía a otras investigación que se puedan realizar sobre los procesos decisorios estratégicos. Para alcanzar este objetivo y dada la amplitud del tema, se ha realizado un énfasis especial en la investigación de la fase de elaboración de alternativas estratégicas.

¹ Hewlett – Packard, 3M, Lintas, Publinsa, y Muñoz y Cobelo.

² Bailey’s, Citizen, Johnson’s, Mimosín, Renault, San Miguel, Scotch Brite, Skip, entre otras.

Es decir, la investigación ha profundizado especialmente en la fase creativa del proceso estratégico.

Puede decirse que hay tres razones por las cuales este asunto merece la pena de ser investigado. En primer lugar, en el mundo académico y profesional es aceptada la necesidad de disponer de una estrategia correctamente formulada para poder crear y dirigir con eficacia la Comunicación Persuasiva de una marca. Sin embargo ocurre que no existe todavía un consenso amplio sobre los elementos que integran una Estrategia de Comunicación, y sobre qué criterios hay que manejar para poder acertar en su diseño. Puede decirse, por lo tanto, que es un asunto todavía abierto a la discusión.

Por otra parte, las organizaciones políticas, empresariales, y sociales se ven constantemente en la situación de tener que tomar decisiones de comunicación de masas que tienen una gran transcendencia en la consecución de sus fines. Existe una gran necesidad de ayuda teórica que facilite la conducción y de esos procesos decisorios.

En tercer lugar, la evolución de los medios de comunicación, especialmente tras la aplicación masiva de los últimos avances tecnológicos (Internet, fibra óptica, satélites, ordenadores personales, telefonía móvil, etcétera), como instrumento de comunicación de masas está revolucionando todo el marketing moderno. Parece necesario, en consecuencia, hacer una reflexión sobre lo que es y lo que no es, sobre lo que es eficaz y lo que no lo es, en el área de la estrategia, para poder afrontar con eficacia el proceso de toma de decisiones en comunicación.

1. 3. Objetivos que se pretenden lograr

Por consiguiente, con la realización de esta investigación se pretende cumplir dos objetivos básicos:

- *Por una parte, se busca suministrar un modelo que ayude a los profesionales en su labor de planificación, puesta en acción, y control de actividades de Comunicación Persuasiva de Masas.*
- *Por otra, se quiere ofrecer una guía teórica que ayude a planificar, poner en marcha, y controlar líneas de investigación relacionadas con la toma de decisiones de Comunicación Persuasiva de Masas.*

1. 4. Agradecimientos

No sería posible terminar el apartado de introducción sin citar a las personas e instituciones sin cuyo apoyo, colaboración, y estímulo esta investigación no hubiera podido realizarse.

En primer lugar, quiero agradecer a D. Javier Davara Rodríguez, Ilmo. Decano de la Facultad de Ciencias de la Información, de la Universidad Complutense de Madrid, su inestimable labor como director de la investigación. No me cabe la menor duda de que sin su apoyo y sin sus consejos este trabajo no hubiera podido llegar a buen puerto.

En segundo lugar, deseo mostrar mi más profundo agradecimiento al Excmo. Sr. D. Manuel Villa Cellino, Rector Magnífico de la Universidad Antonio de Nebrija, por facilitar esta investigación. También debo de agradecer su amabilidad de leer y comentar con su proverbial minuciosidad y rigor el texto. Sus comentarios han sido doblemente valiosos, por una parte por su utilidad en la mejora de la estructura expositiva, y por otra, por venir de una persona, que por la posición que ocupa, es de suponer que ha tenido que hacerlos a costa de su escaso tiempo de ocio.

En tercer lugar, y muy especialmente, quisiera agradecer a la Dra. Marta Perlado, Coordinadora de Estudios de la Sección de Publicidad y Relaciones Públicas del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Antonio de Nebrija, las repetidas lecturas, comentarios, y discusiones, que han enriquecido la investigación, realizadas todas ellas gracias a su generosidad y espíritu de compañerismo.

También deseo agradecer a la Dra. Guadalupe Aguado, y las profesoras Dña. Juana Rubio y Dña. Lisa Hänninen, compañeras de la Universidad Antonio de Nebrija sus lecturas del texto, sus comentarios, y sus consejos. Así como debo de mencionar a Dña. Margarita Rodríguez, secretaria del Departamento de Ciencias de la Comunicación de dicha Universidad, por su colaboración desinteresada, fruto de un impagable concepto de la amistad.

Entre los profesionales del mundo de la Comunicación o de la Investigación Comercial, que han leído el texto y me han hecho llegar opiniones de gran utilidad, quisiera mencionar especialmente a Dña. Silvia García Asenjo, Directora General del Instituto Édafo de Investigación, a D. Marçal Moliné, consultor, publicitario, y maestro

de publicitarios, y a D. Francisco Lara, Director de Marketing de Apple Computer en España.

Ninguna de las personas anteriormente citadas es responsable de los defectos, errores, e insuficiencias que pudiera haber en esta investigación. Obviamente, serían exclusivamente míos.

Debo mencionar el apoyo obtenido de la Universidad Antonio de Nebrija, y el aliento y comprensión de mis compañeros de la Sección de Publicidad y Relaciones Públicas del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Dña. Mar Ramos, Dña. Graciela Rodríguez, Dña. Silvia Cuesta, y D. Carlos Jiménez Narros. Sin todos ellos, tal vez la investigación se hubiese podido realizar de todas formas, pero sin duda hubiese sido mucho más penoso hacerlo.

Por último, y no por ello menos importante, debo de agradecer la comprensión recibida de mi mujer, de mi hija, y de mi madre, que han tenido que modificar sus hábitos y ritmos de vida en una medida que solo los que han pasado por este trance son capaces de comprender y valorar.

2. Metodología

2.1 El Enfoque epistemológico

La comunicación humana es un fenómeno de gran complejidad. En sí misma es el objeto de todo un cuerpo teórico que se denomina Teoría de la Comunicación. Dentro de las diversas formas en que se manifiesta dicho fenómeno, una de las más importantes por sus repercusiones sociales, políticas, y económicas, es la comunicación que se realiza explícita y abiertamente para convencer a grandes colectivos de individuos de que deben de creer, opinar, o comportarse de una determinada manera.

Este tipo de comunicación puede ser estudiado desde varios enfoques epistemológicos. Atendiendo al área que se escoge como estudio, existen dos perspectivas: Por una parte se puede investigar el fenómeno para poder comprender el papel que juega en la sociedad, en la política, en la economía, o en la formación de la personalidad de los individuos. Por otra parte, se puede realizar el estudio para buscar la forma en que se han de tomar las decisiones para conseguir la máxima eficacia en la puesta en marcha de acciones de Comunicación Persuasiva de Masas. Tal y como se ha

expuesto en los apartados anteriores, esta investigación se sitúa en la segunda de las alternativas aludidas.

El propio proceso de toma de decisiones en la Comunicación Persuasiva de Masas también puede ser estudiado desde diversos puntos de vista, según el cuerpo teórico que se utilice de partida. Por ejemplo, muchos de los tratados sobre estrategia de comunicación están escritos desde la perspectiva de las Ciencias Empresariales. Por esa razón, hacen especial énfasis en los aspectos que ligán a la Comunicación con los procesos decisorios del marketing, y dejan en segundo plano los aspectos específicos del propio proceso de comunicación.

Esta investigación se ha planteado estudiar el proceso de toma de decisiones en Comunicación Persuasiva, situando el punto de vista principal del análisis en el ámbito de la Teoría de la Comunicación. Este planteamiento epistemológico viene dado por el convencimiento de que, aunque es obvio que este tipo de comunicación se realiza para obtener un fin, se han de comprender las leyes que gobiernan el proceso de la comunicación si se quiere poder tomar decisiones eficaces.

Por consiguiente, aunque ha habido que utilizar los conocimientos que aportan las Ciencias Empresariales, la Psicología, y la Sociología, a lo largo de la investigación se han utilizado principalmente las aportaciones de la Teoría de la Comunicación.

2.2 Los Interrogantes que se plantean

Para cumplir los objetivos propuestos se han de responder a tres interrogantes:

- A. ¿Cuál es el papel que debe de cumplir la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas en el proceso de toma de decisiones de una organización?
- B. ¿Cuáles son los elementos constituyentes de una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas? O si se prefiere ¿Cuáles son las decisiones que tiene que tomar una organización si quiere completar un proceso de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas?
- C. ¿Es posible ofrecer un modelo que facilite la elaboración de alternativas dignas de ser tenidas en cuenta en un proceso de

determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas?

2.3 Las hipótesis de partida

Como respuesta a los tres interrogantes anteriores, se ha partido de tres hipótesis que han debido de ser perfiladas, desarrolladas, y contrastadas a lo largo de la investigación:

- A. El papel de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas consiste en maximizar la eficacia del proceso comunicativo, de tal forma que una organización pueda cumplir sus fines con el menor gasto posible.
- B. Los elementos decisorios que constituyen una Estrategia completa de Comunicación Persuasiva de Masas son tres. La *posición* que se desea que ocupe la marca en la memoria de los individuos a los cuales se dirige la organización, *el tipo de argumentación* que se va a utilizar para apoyar esa posición, y *el patrón de asignación* de recursos entre las actividades de comunicación que van a transmitir la argumentación.
- C. Se puede ofrecer un *esquema* de elaboración de alternativas estratégicas, que está formado por dos matrices 2X2: la primera hace referencia a 12 tipos básicos de Posiciones de Marca, y la segunda a las combinaciones de dos tipos de argumentaciones y a dos tipos patrones de asignación de recursos.

2.4 El diseño de la investigación

2.4.1 La Variable explicada y las variables explicativas

La variable explicada de la investigación es la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas. Dicha variable se pretende explicar en función de tres variables complejas:

- Los fines y los recursos de la organización que tiene que tomar la decisión.
- Los fines y los recursos de las organizaciones competidoras.
- El entorno y las motivaciones de los individuos.

Estas variables se encuentran entrelazadas por tres procesos independientes:

- El proceso de comunicación.
- El proceso de formación del comportamiento.
- El proceso de toma de decisiones de las organizaciones en concurrencia (La propia y la competencia).

A lo largo de la investigación se han delimitado con la mayor precisión posible las variables explicativas para poder desarrollar un modelo formalizado.

2.4.2 Recogida y tratamiento de los datos

Debido al carácter de los objetivos de la investigación, al tipo de interrogantes, y a las hipótesis de partida, la recogida y tratamiento de los datos se ha articulado en tres fases:

En una primera fase, con el objetivo de elaborar un marco teórico que posibilitara el análisis y que fundamentase el modelo que se quería elaborar, se ha revisado un cierto volumen de literatura científica alusiva al tema. Además de los autores clásicos, y de la bibliografía en lengua española, se ha prestado una atención especial a la bibliografía anglosajona.

En una segunda fase, se ha aplicado el marco teórico obtenido al estudio de cuatro casos históricos de comunicación (Apple, la ONCE, Absolut, y Danone) para poder inferir las respuestas a los interrogantes planteados.

En una tercera fase, se ha aplicado el esquema obtenido en la fase anterior al estudio de los eslóganes de 140 marcas comerciales, con el fin de contrastar tentativamente la verosimilitud del mismo.

Se puede decir que se trata de una investigación de carácter cualitativo, que utiliza una metodología mixta teórica y empírica, de tipo seccional transversal, y cuyos resultados aunque no pueden tener un valor definitivo y concluyente, pueden tener un valor hipotético de alta verosimilitud.

2.5 Orden expositivo

Este documento que contiene la investigación se encuentra organizado en seis partes, que en función de su extensión y complejidad se han dividido en varios capítulos. Estos últimos se numeran correlativamente. El orden de la exposición es el siguiente:

- I. Presentación de la investigación.
- II. El marco teórico de análisis.
- III. La Determinación de la Estrategia de la Comunicación Persuasiva de Masas.
- IV. Síntesis, conclusiones, y recomendaciones.
- V. Bibliografía
- VI. Anexos

La *Presentación de la investigación* es la parte actual, y como se ha dicho anteriormente pretende dar una visión global de los objetivos, metodología, y contenidos de la investigación, con el fin de facilitar su lectura y evaluación.

En *El marco teórico de análisis* se ha pretendido la elaboración de un modelo que explicara el funcionamiento de la Comunicación Persuasiva de Masas, mediante la utilización de variables que fueran accionables por un departamento de comunicación de una organización.

La determinación de la Estrategia de la Comunicación Persuasiva de Masas constituye el núcleo de la investigación. En ella se intenta responder a los interrogantes planteados.

En la *Síntesis, conclusiones, y recomendaciones*, como su título indica, se ha intentado hacer un sumario de la investigación, presentar una formulación clara de las conclusiones alcanzadas, y, por último, ofrecer una serie de recomendaciones que pudieran ser útiles a la hora de llevar a cabo un proceso de determinación de la estrategia de comunicación de una marca.

Obviamente, en la *Bibliografía* se recogen las fuentes utilizadas. En los *Anexos* se ha incluido diverso material que tiene que ver con la

investigación. En el *Anexo I* se han recogido las definiciones del concepto “Estrategia de Comunicación” procedentes de 52 autores. En el *Anexo II* aparecen piezas de comunicación de marcas citadas en el texto. En el *Anexo III* se presentan materiales correspondientes a los cuatro casos estudiados. En el *Anexo IV* se recoge en detalle la contrastación empírica realizada con los eslóganes de 140 marcas comerciales. En el *Anexo V* aparecen materiales de tipo cuantitativo que pudieran completar algunas áreas de la investigación. En el *Anexo VI* se ofrece un esquema formalizado del modelo que se propone.

A continuación, se expone el desglose de cada una de las partes. La primera parte dedicada a la presentación de la investigación, solo tiene un capítulo que es el actual. La parte *II. El marco teórico de análisis* se articula en tres capítulos:

El Capítulo 1 La Comunicación Persuasiva trata de obtener un modelo teórico de referencia que, además de describir, explicar, y predecir los fenómenos de comunicación de masas con la máxima exactitud posible, se adapte a las condiciones que se encuentra sometido un directivo de una organización durante un proceso de toma de decisiones. Para ello, se analiza el fenómeno de la comunicación, con el fin de delimitar el área de la investigación. A continuación, se establecen los requisitos que debe de cumplir un modelo para que sea útil en las condiciones antes aludidas. Después, se revisan los modelos clásicos de procesos de comunicación, en función de esos requisitos.

El Capítulo 2 El comportamiento intenta elaborar un modelo explicativo del proceso de formación del comportamiento que utilice variables accionables por un departamento de comunicación de una organización. Para ello, se comienza por relacionar el comportamiento de los individuos con los fines de las organizaciones. Después, se intenta desarrollar un modelo de formación del comportamiento, que sea explicado por variables procedentes de un proceso de comunicación.

El Capítulo 3 La persuasión trata de poner en relación los contenidos de los dos capítulos anteriores. Para lo cual, se ha procurado elaborar un modelo teórico que ligara los fines de las organizaciones con los comportamientos de los individuos, a través de los procesos de comunicación persuasiva de masas.

Finalizada la elaboración del marco teórico que va a ser utilizado en el análisis, la investigación procede a intentar contestar los

interrogantes que se han planteado. La parte *III. La Determinación de la Estrategia de Comunicación de masas* se articula también en tres capítulos:

En el *Capítulo 4 El papel de la estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas* se estudia el concepto de estrategia, y el proceso de toma de decisiones que la conforma. Seguidamente, se aplican estos conocimientos al caso de la comunicación persuasiva de una organización, para, por último, poder avanzar una respuesta al primer interrogante planteado. En un anexo, que figura al final del capítulo, se ha recogido un sumario de la evolución del pensamiento estratégico contemporáneo respecto del papel que debe de cumplir la Estrategia.

El *Capítulo 5 Alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas* pretende contestar a los otros dos interrogantes de la investigación. Para poder realizar ese propósito en primer lugar se delimitan las decisiones que se han de tomar si se quiere tener una Estrategia de Comunicación completamente formulada. En segundo lugar se determinan los criterios que se deben de utilizar a la hora de elaborar alternativas dignas de ser tenidas en cuenta. En tercer lugar, se estudian cuatro casos de reconocido éxito en comunicación, con el fin de comprobar el esquema anterior. Como conclusión se ofrece un conjunto de dos matrices que pueden servir de guía a la hora de elaborar estrategias de Comunicación Persuasiva de Masas.

En el *Capítulo 6 La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas de Marca* se intenta ampliar el esquema de elaboración de objetivos estratégicos obtenido en el capítulo anterior. Para ello se estudian los eslóganes de 140 marcas de reconocido prestigio. En el texto del capítulo figura el planteamiento metodológico, un resumen del trabajo empírico, junto con las conclusiones. Se ha trasladado al Anexo IV todo el desarrollo paso a paso del análisis de los eslóganes, para no sobrecargar la exposición.

La parte *IV Síntesis, conclusiones, y recomendaciones* se divide en dos capítulos:

El *Capítulo 7 Síntesis y Conclusiones: el Modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas* pretende en su primer apartado presentar un sumario de las 36 proposiciones que articulan la investigación. Después, en el apartado siguiente de conclusiones, se presenta una formulación concisa, y lo más clara

que se ha podido de 9 proposiciones que resumen los resultados de la misma, y que conforman el modelo decisorio que se propone.

En el *Capítulo 8 Recomendaciones: Sistema normativo para la aplicación del Modelo* se ofrecen diez sugerencias para facilitar y aumentar la eficacia de la realización de un proceso de determinación de una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

Cada capítulo se cierra con una página en blanco, reservada para notas y comentarios.

NOTAS Y COMENTARIOS

3. Índice analítico

A continuación, con el fin de facilitar una rápida comprensión de la estructura de la investigación, se exponen todos los capítulos y anexos con un desglose detallado de los apartados y subapartados:

Parte I. Presentación de la Investigación

1. Introducción

- 1.1. Génesis de la investigación
- 1.2. Enunciado del tema y exposición de motivos
- 1.3. Objetivos que se pretenden lograr
- 1.4. Agradecimientos

2. Metodología y estructura de la investigación

- 2.1. El enfoque epistemológico
- 2.2. Los interrogantes que se plantean
- 2.3. La hipótesis de partida
- 2.4. El diseño de la investigación
- 2.5. El orden expositivo

3. Índice Analítico (Apartado actual)

Parte II. El marco teórico del análisis

Capítulo 1 La Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del capítulo

2. Comunicación y Teoría de la Comunicación

- 2.1. El objeto de estudio de la Teoría de la Comunicación
- 2.2. Información y Comunicación

3. Los modelos científicos y los procesos de tomas de decisión

- 3.1. El concepto y el papel de los modelos teóricos
- 3.2. La Crítica a la utilización de modelos teóricos
- 3.3. Los modelos y los procesos de toma de decisiones
- 3.4. Requisitos que debe de cumplir un modelo aplicable a procesos decisorios estratégicos de comunicación
- 4. Los modelos teóricos de análisis de la comunicación
 - 4.1. El modelo de Platón – Bühler
 - 4.2. El modelo de Lasswell
 - 4.3. El modelo Lineal o de Código
 - 4.4. El modelo de Jakobson
 - 4.5. El modelo de Anderson y Mayer
 - 4.6. Los modelos multipaso: Westley y MacLean
- 5. Tipología general de los procesos de comunicación
 - 5.1. Tipología según los elementos constituyentes de Lambin
 - 5.2. Tipología según el número de receptores y tecnología de los canales de Reinares y Calvo
 - 5.3. Tipología según el número de receptores y el tipo de canales
 - 5.4. Definición de comunicación de masas
- 6. La Comunicación Persuasiva de Masas
 - 6.1. Definición de persuasión
 - 6.2. Clasificación de los procesos de comunicación persuasiva de masas

Capítulo 2 El comportamiento

- 1. Planteamiento del capítulo
- 2. Organizaciones y comportamientos de masas
 - 2.1. El afán de lucro o la necesidad de intercambiar. Las tesis de Drucker
 - 2.2. El beneficio satisfactorio como motor del sistema económico
 - 2.3. Los beneficios como resultante del comportamiento de masas
 - 2.4. La comunicación persuasiva de masas como actividad inherente a la naturaleza de las organizaciones

3. El comportamiento como resultado de un proceso
 - 3.1. Enfoques del análisis del comportamiento
 - 3.2. El modelo de Assael de formación del comportamiento
4. Tipos de procesos de formación de comportamiento
 - 4.1. La matriz de Vaughn/FCB
 - 4.2. La matriz de Kim – Lord
 - 4.3. La crítica de las matrices pensamiento – sentimiento
 - 4.4. La variable involucramiento
 - 4.5. La matriz de Assael
5. Influencia de las variables situadas en el entorno del individuo en el proceso de formación del comportamiento
 - 5.1. La influencia de las variables del entorno
 - 5.2. La influencia de las variables del entorno social
 - 5.3. La influencia del marketing mix
6. Influencia de las variables situadas en el interior del individuo en el proceso de formación del comportamiento
 - 6.1. Las actitudes
 - 6.2. Las intenciones
 - 6.3. El modelo Rossiter y Percy de formación de actitudes de marca
7. El papel de la persuasión en la formación del comportamiento de compra, voto, y donación
 - 7.1. La función de comportamiento de compra (de voto o de donación) desde el punto de vista de la comunicación
 - 7.2. Las Actitudes de Marca como variable accionable por la comunicación

Anexo al Capítulo 2:

Las motivaciones de compra según Rossiter y Percy.

Capítulo 3 La Persuasión

1. Planteamiento del Capítulo
2. El Significado de Marca
 - 2.1. Las dimensiones de la Intención de Compra
 - 2.2. El modelo de Escalas Mentales de Ries y Trout
 - 2.3. El modelo de Redes Asociativas de Significados
 - 2.4. El Significado de Marca como esquema
3. El Reconocimiento y el Recuerdo de Marca
 - 3.1. El mecanismo del recuerdo
 - 3.2. El recuerdo simple y el recuerdo complejo
4. La Posición de la Marca en la memoria
 - 4.1. Distinción entre Posición y Posicionamiento
 - 4.2. Mapas cognitivos de las Posiciones de Marca
 - 4.3. El Cuadrado Semiótico de Floch – Semprini
 - 4.4. El modelo de Rossiter y Percy
5. La Posición de la Marca y el Mecanismo de Compra
 - 5.1. La influencia del nivel de involucramiento
 - 5.2. La Posición de la Marca y la Función de compra
6. La memoria y la adquisición de información
 - 6.1. Estructura de los Significados de Marca
 - 6.2. El proceso de adquisición de la información
7. Las rutas de la persuasión
 - 7.1. La influencia de la variable involucramiento. La tesis de Chaiken
 - 7.2. El involucramiento y la persuasión.
 - 7.3. El Modelo de Probabilidad de Elaboración de Petty y Cacioppo

Parte III. La determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

Capítulo 4 El papel de la estrategia en la Comunicación Persuasiva de masas

1. Planteamiento del capítulo
2. Origen del concepto de Estrategia
3. Aplicación del concepto de Estrategia al ámbito empresarial
 - 3.1. La Escuela de la Teoría de Juegos
 - 3.2. La Escuela de la Reflexión
 - 3.3. La Escuela de la Acción
 - 3.4. Un enfoque equilibrado
4. El Proceso de determinación de la estrategia
 - 4.1. Niveles de decisión y ámbitos espacio – temporales
 - 4.2. Elementos constituyentes y secuencia de decisión de un proceso de decisión estratégico
 - 4.3. El carácter del proceso decisorio estratégico
5. Condiciones que ha de cumplir un modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas
6. El papel de la Estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas
 - 6.1. La marca como objeto de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas
 - 6.2. Clausewitz y Liddell Hart: Del énfasis en el gasto, al énfasis en la posición
 - 6.3. Hacia una nueva definición del papel que debe de cumplir una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

Capítulo 5 Las alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Capítulo
2. El caso de Apple Macintosh: Por qué 1984 no fue 1984
 - 2.1. Exposición del caso
 - 2.2. Conclusiones del caso
3. El caso de la ONCE: De los Iguales al Cuponazo
 - 3.1. Exposición del caso
 - 3.2. Conclusiones del caso
4. El caso Absolut: absoluta flexibilidad
 - 4.1. Exposición del caso
 - 4.2. Conclusiones del caso
5. El caso Danone: los padres aprenden de los hijos
 - 5.1. Exposición del caso
 - 5.2. Conclusiones del caso
6. Síntesis de los cuatro casos históricos
 - 6.1. Valor de las conclusiones
 - 6.2. Representatividad de los casos estudiados
 - 6.3. Conclusiones de los casos estudiados
7. Alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas
 - 7.1. Las decisiones que se han de tomar
 - 7.2. Hacia un esquema de elaboración de alternativas estratégicas

Capítulo 6 La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas de Marca

1. Planteamiento del Capítulo

- 1.1. Objetivo del Capítulo
- 1.2. La determinación del Público Objetivo
- 1.3. Índice del capítulo

2. El concepto de Posición Ventajosa

3. Modelos de delimitación de Posiciones Ventajosas

- 3.1. El modelo de Ries y Trout
- 3.2. El modelo de Aaker y Shanby
- 3.3. El modelo de Sirgy
- 3.4. El modelo de Rossiter y Percy

4. Hacia un nuevo modelo de delimitación de Posiciones Ventajosas: la Hipótesis de una Matriz de 12 Posiciones

- 4.1. Primera decisión: ¿Qué es o para qué es la marca?
- 4.2. Segunda decisión: ¿Marca prototípica o marca especialista?
- 4.3. Tercera decisión: ¿Marca relacionada con precio o con calidad?
- 4.4. Cuarta decisión: ¿Qué tipo de calidad tiene la marca?
- 4.5. Conclusión: La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

5. Contratación de la Propuesta de una Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

- 5.1. Metodología de la contratación
- 5.2. Resultados de la contratación
- 5.3. Conclusiones de la contratación

6. Resumen final respecto de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

Anexo al Capítulo 6

La determinación del Público Objetivo en la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

a) El planteamiento del problema

- b) La homogeneidad interna del Público Objetivo
- c) Grupos de preferencia y criterios de segmentación
- d) Los roles dentro de un mecanismo de compra
- e) Síntesis sobre la determinación del Público Objetivo

Parte IV Síntesis, conclusiones, y recomendaciones

Capítulo 7 Síntesis y conclusiones: El Modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Capítulo
2. Síntesis de la argumentación desarrollada
3. Conclusiones Finales: El Modelo de determinación de la Estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas

Capítulo 8 Recomendaciones: Sistema normativo para la aplicación del Modelo

1. Planteamiento del Capítulo
2. Diez recomendaciones para determinar una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

Parte V. Bibliografía

- Libros
- Artículos
- Páginas web
- Otras publicaciones

- Diccionarios
- Otras fuentes

Parte VI Anexos

Anexo I Definiciones de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Anexo 1
2. Sumario de las opiniones encontradas
3. Definiciones en orden alfabético de autor

Anexo II Piezas de comunicación persuasiva de marcas citadas en el texto

- Piezas de *Avis* de Bill Bernbach
- Piezas de *Hertz* de Carl Ally
- Piezas de *Bibendum* de *Michelin*
- Piezas de *Marlboro* de Leo Burnett
- Piezas de la Campaña *Antitabaco* en California (EE.UU.) de Bruce Dundore

Anexo III Piezas de comunicación persuasiva correspondientes a los casos estudiados en el Capítulo 4.

- Caso Apple
- Caso ONCE
- Caso Absolut
- Caso Danone

Anexo IV Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

1. Planteamiento de la contrastación
2. Metodología de la contrastación
 - 2.1. Hipótesis que se van a contrastar
 - 2.2. Supuestos de partida
 - 2.3. Carácter de la contrastación
 - 2.4. Valor de las conclusiones
 - 2.5. Muestra empleada
 - 2.6. Ámbito temporal y geográfico
 - 2.7. Fuentes empleadas
3. Lista de eslóganes encontrados clasificados por marca y con fechas de aparición
4. Clasificación de eslóganes según el criterio de pertenencia a una categoría de producto o a una categoría de destino.
 - 4.1. Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a una categorías de producto (“¿Qué es la marca?”)
 - 4.2. Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a una categorías de destino (“¿Para qué es la marca?”)
5. Primera hipótesis: Clasificación de los eslóganes según el criterio de Marca Prototípica o Marca Especialista en la categoría (Matriz de cuatro posiciones)
 - 5.1. Posicionamientos de Marca Prototípica de una categoría de producto
 - 5.2. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una categoría de producto
 - 5.3. Posicionamientos de Marca Prototípica de una categoría de destino
 - 5.4. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una categoría de destino
6. Segunda hipótesis: Clasificación de eslóganes según se ligue la marca al precio o a la calidad (Matriz de ocho posiciones).

- 6.1. Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Producto.
 - 6.1.1. Ligada al precio
 - 6.1.2. Ligada a la calidad
- 6.2. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Producto
 - 6.2.1. Ligada al precio
 - 6.2.2. Ligada a la calidad
- 6.3. Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Destino
 - 6.3.1. Ligada al precio
 - 6.3.2. Ligada a la calidad
- 6.4. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino
 - 6.4.1. Ligada al precio
 - 6.4.2. Ligada a la calidad
- 7. Tercera hipótesis: Clasificación de eslóganes según el criterio de desglose de la calidad (Matriz de 12 Posiciones).
 - 7.1. Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Producto
 - 7.1.1. De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos comparativos
 - 7.1.2. De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos absolutos
 - 7.1.3. De Marca Prototípica ligada al precio
 - 7.1.4. De Marca Especialista ligada a la calidad por atributos
 - 7.1.5. De Marca Especialista ligada a la calidad comparativamente (“Es otra categoría”)
 - 7.1.6. De Marca Especialista ligada al precio
 - 7.2. Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Destino
 - 7.2.1. De Marca Prototípica para cualquier usuario genérico
 - 7.2.2. De Marca Prototípica para cualquier ocasión genérica
 - 7.2.3. De Marca Prototípica dentro de una categoría de destino ligada al precio
 - 7.2.4. De Marca para un tipo especial de usuario
 - 7.2.5. De Marca para un tipo especial de ocasión

7.2.6. De Marca Especialista dentro de una categoría de destino ligada al precio

8. Resumen de resultados

9. Conclusiones

Anexo V Introducción a la toma de decisiones de Comunicación Persuasiva de Masas en España

1. Planteamiento del Anexo

2. Comunicación Persuasiva Publicitaria y No Publicitaria, de tipo comercial

3. Inversión en Comunicación Persuasiva de Masas en España

3.1. Volumen total

3.2. Desglose por medios

3.3. Evolución temporal de la Comunicación de tipo publicitario

4. La toma de decisiones: empresas y ciudades en España

4.1. Concentración empresarial

4.2. Concentración geográfica

5. Tiempo dedicado a los medios de comunicación por los individuos en España

6. Internet

Anexo VI: Esquema del Modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Anexo

2. Esquema general del Sistema de determinación de la Estrategia propuesto

3. Esquema de la fase de Diagnóstico de la Situación de Partida

4. Esquema de la fase de Elaboración de Alternativas Estratégicas
5. Esquema Normativo de la fase de Decisión

NOTAS Y COMENTARIOS

SEGUNDA PARTE
EL MARCO TEÓRICO
DEL ANÁLISIS

*“Así puedo deciros
eso o aquello, aproximarme apenas
a la verdad inaprensible, como
buscando el equilibrio de una nota indecisa
que aún no es y ya pasó”.*

PERE GIMFERRER

CAPÍTULO 1
LA COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE
MASAS

*“Locuaces, los anuncios
Atajan al gentío
Escándalos benévolos
Cercan al distraído”.*

JORGE GUILLÉN

CAPÍTULO 1

La Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del capítulo

Como se ha dicho en la Presentación, el objetivo último de esta investigación consiste en la elaboración de un modelo que pueda cumplir un doble papel: Por una parte, que sirva de ayuda en procesos reales de decisión de la estrategia de comunicación persuasiva de masas, y, por otra, que pueda guiar a sucesivas investigaciones dentro de esta área de conocimiento.

Para poder cumplir con esta finalidad, es necesario contar con un marco teórico dentro del cual poder construir el modelo. En este capítulo se da comienzo a la elaboración de dicho marco teórico con el estudio el propio proceso de la comunicación.

El capítulo se articula en los siguientes apartados:

1. Planteamiento del Capítulo (Punto actual)
2. Comunicación y Teoría de la Comunicación
 - 2.1. El objeto de estudio de la Teoría de la Comunicación
 - 2.2. Información y Comunicación
3. Los modelos científicos y los procesos de tomas de decisión
 - 3.1. El concepto y el papel de los modelos teóricos
 - 3.2. La Crítica a la utilización de modelos teóricos
 - 3.3. Los modelos y los procesos de toma de decisiones
 - 3.4. Requisitos que debe de cumplir un modelo aplicable a procesos decisorios estratégicos de comunicación
4. Los modelos teóricos de análisis de la comunicación
 - 4.1. El modelo de Platón – Bühler
 - 4.2. El modelo de Lasswell

4.3. El modelo Lineal o de Código
4.4. El modelo de Jakobson
4.5. El modelo de Anderson y Mayer
4.6. Los modelos multipaso: Westley y MacLean
5. Tipología general de los procesos de comunicación
5.1. Tipología según los elementos constituyentes de Lambin
5.2. Tipología según el número de receptores y tecnología de los canales de Reinares y Calvo
5.3. Tipología según el número de receptores y el tipo de canales
5.4. Definición de comunicación de masas
6. La Comunicación Persuasiva de Masas
6.1. Definición de persuasión
6.2. Clasificación de los procesos de comunicación persuasiva de masas

2. Comunicación y teoría de la comunicación

2.1 El objeto de estudio de la Teoría de la Comunicación.

La comunicación está presente en todo el reino animal en mayor o menor medida, pero en ninguna especie alcanza un nivel tan alto de complejidad e importancia como en la nuestra. De Fleur y Ball – Rokeach opinan que “la historia de la existencia humana debería explicarse más adecuadamente mediante una teoría de transiciones, es decir, explicada de acuerdo con los diferentes estadios *en el desarrollo de la comunicación humana*”¹ (subrayado original de los autores), que por la convencional sucesión de “edades” tecnológicas nombradas por materiales (Paleolítico, Neolítico, Bronce, Hierro).

¹ De FLEUR, M. L. y BALL - ROKEACH, S. J.: *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, Barcelona, 2ª edición 1993. Pág. 26.

Platón escribía en el *Crátilo* que el lenguaje es un instrumento que tiene un hombre para comunicar a otro algo sobre las cosas². Como se sabe, el filósofo ateniense describe en la conocida “alegoría de la cueva”³ cómo el alma, antes de encarnarse en un cuerpo había vivido con los dioses en el mundo de las ideas puras. Cuando una mente humana piensa y establece categorías abstractas a partir de hechos diversos reales era debido a que el alma recuerda esas categorías puras a las que tuvo acceso antes de su encarnación.

La comunicación, en consecuencia, sería el fenómeno que permitiría que esas ideas recordadas viajaran de una mente a otra, en un proceso que permitía el intercambio de recuerdos, esto es, de categorías abstractas, y por lo tanto de pensamiento teórico⁴.

Merece la pena señalar que en estos textos platónicos aparecen planteados los conceptos básicos de la moderna Teoría de la Comunicación:

- En primer lugar, aparece una clara distinción entre el proceso de transmisión de una información, del objeto al cuál se refiere la información, es decir separa la información de la realidad.
- En segundo lugar, se establece un esquema “un hombre - habla - otro hombre – sobre las cosas” que muestra la existencia del concepto de emisor (un hombre), de receptor (otro), de mensaje (de las cosas), de medio (acústico principalmente en su época), y hasta de una intención de influir en los “recuerdos” o concepciones teóricas del otro.
- En tercer lugar también está presente la distinción entre un contenido de significados, las ideas puras “recordadas”, que se quiere traspasar, y un soporte significativo, los sonidos de los fonemas, que las transporta.

² PLATÓN: *Crátilo*, *Diálogos II*, Editorial Gredos, Madrid 1999. Vid. 385 a, Págs. 366 - 368. El “Crátilo” es un diálogo que trata sobre el “lenguaje como problema” (ver introducción de los traductores Pág. 349). Seguimos la interpretación de Bühler, como se explicará más adelante.

³ PLATÓN: *La República*, *Diálogos V*, Editorial Gredos, Madrid 1995. Ver Libro II, 517 b, Págs. 341 – 347.

⁴ Para Wittgenstein (Viena 1889 – 1951), y especialmente Ryle (Brighton 1900 – 1976), la complejidad de la comunicación humana permite prescindir del concepto de *mente*, es decir de la consciencia individual, y sustituirla por el intercambio constante y permanente de ideas entre los miembros de una comunidad.

Evidentemente, sólo un mínimo escaso de todo lo que podría ser observado despierta realmente el interés de la investigación de la comunicación. De la misma forma que un astrofísico no persigue todos y cada uno de los hechos físicos, sino que centra su atención en un tema u objeto de análisis para construir la teoría que le permite explicar esos fenómenos, el estudioso de la comunicación centra su atención en una selección, aparentemente caprichosa de lo que quiere observar. Pero esa selección, constituye precisamente la base y el objeto que define la ciencia que practica.

Parafraseando a Bühler⁵, se puede denominar al conjunto de lo que puede “herir los sentidos” de los comunicólogos el objeto inicial de la Teoría de la Comunicación. Siguiendo a Davara⁶ la Teoría de la Comunicación es aquella parte del conocimiento humano que estudia los fenómenos de producción, de transmisión, de recepción, y de intercambio de mensajes entre los hombres y sus grupos. Su concepto nuclear es el llamado “proceso de la información”, que es definido como una relación de intercambio de mensajes. En consecuencia, es el propio mensaje – su estructura, su contenido, su intencionalidad, su eficacia, etcétera – uno de los objetos de estudio esenciales.

Muy próximos a esta definición están Berger y Chafee⁷ cuando dicen que las Ciencias de la Comunicación⁸ intentan “comprender la producción, procesos, y efectos de los sistemas de símbolos y signos, desarrollando teorías comprobables que incluyan generalizaciones legítimas, susceptibles de explicar los fenómenos asociados a la producción, procesos y efectos”. A pesar de la enorme similitud entre ambas definiciones, es importante distinguir que hay un elemento diferencial importante. Davara, situado dentro de una importante corriente de pensamiento de la Comunidad Científica Española, centra el ámbito de las Ciencias de la Comunicación en el proceso de los mensajes, sin incluir los efectos

⁵ BÜHLER, K.: *Teoría del lenguaje*, Alianza Editorial, trad. del alemán de Julián Marías, 1ª edición, Madrid 1979. Página 36.

⁶ DAVARA RODRÍGUEZ, F. J.: Los paradigmas de la comunicación, en *Introducción a los medios de comunicación*, Ediciones Paulinas, varios autores, Madrid, 1990. Página 19.

⁷ BERGER, C. R. y CHAFEE, S. H.: The Study of Communication as a Science, en *Handbook of Communication Science*, Sage Publications, Londres. Pág. 17.

⁸ Sobre la polémica respecto de si el estudio de la comunicación es una disciplina o un campo interdisciplinar, ver a De FLEUR, M. y BALL - ROKEACH, S.: op. cit. Pág. 225, donde explican con gran sentido común que “no es un asunto grave” y que “de hecho, hay razones para pensar que es las dos cosas”, dado que hay científicos especializados, y hay un fenómeno analizado desde muchos puntos de vista.

en el comportamiento que puedan causar en el receptor de los mismos. Berger y Chafee, siguiendo otra corriente, muy común en EE.UU., incluyen los efectos en su definición.

1.2 Información y comunicación

Información y comunicación son conceptos próximos que a menudo se confunden. Por ejemplo, si se acude al Diccionario del Español Actual⁹, dirigido por Manuel Seco, aparecen los términos “información” y “comunicación” definidos de la siguiente manera: el primero como “transmisión, por medio de un mensaje, de algo que ignora el receptor”; y el segundo como “acción de comunicarse”. La palabra “comunicar” se define como verbo transitivo que significa “hacer saber (algo a alguien)”, y en segunda acepción “transmitir (algo no material, especialmente una cualidad, a alguien o algo)”.

Por consiguiente, se puede decir que en el uso actual de la Lengua Española, la ignorancia previa del contenido de lo que se transmite es la característica diferencial entre los dos conceptos. Tal vez, la idea de que “comunicación” implicaría, también según este uso común, una mayor amplitud en la aplicabilidad del término.

Estas definiciones son poco útiles para el propósito que de esta investigación puesto que la comunicación persuasiva, como se podrá ver más adelante, no siempre trata de añadir algo nuevo al conocimiento previo que pueda tener un individuo, sino que a veces lo que pretende es *reorganizar* el que tiene, para que el resultado final sea diferente.

El Diccionario de la Real Academia Española¹⁰ en su primera acepción define “información” como “la acción y efecto de informar e informarse”, al tiempo que define “informar” como verbo transitivo que significa “enterar, dar noticia de una cosa”. En ese mismo diccionario “comunicación” aparece definida como “acción y efecto de comunicar o comunicarse”, y “comunicar” como un verbo transitivo que significa en su primera acepción “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”. En la cuarta acepción de este verbo aparece

⁹ DICCIONARIO DEL ESPAÑOL ACTUAL, Dirigido por Manuel Seco, Olimpia Andrés, y Gabino Ramos, Editorial Aguilar, Colección de Lexicografía, 1ª edición, Madrid 1999.

¹⁰ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, Real Academia Española, 21ª edición, Editorial Espasa Calpe, Madrid 1992.

“transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

En línea con la Real Academia Española, Davara¹¹ estima que la diferencia entre los conceptos de “información” y de “comunicación” se establece en el plano de los hechos humanos: la comunicación es el proceso de intercambio y la información es el objeto intercambiado, independientemente de la novedad que tenga para los actores del proceso.

A lo largo de todo este trabajo se utilizarán estas últimas definiciones por dos razones: en primer lugar porque es el uso más común dentro del estado actual de la Teoría de la Comunicación; en segundo lugar es una distinción simple, clara, y muy operativa.

3. Los modelos científicos y los procesos de toma de decisión

3.1 El concepto y el papel de los modelos teóricos

Para poder elaborar un sistema de toma de decisiones, hay que tener un cuerpo teórico¹² que cumpla una triple función: por una parte tiene que ser capaz de describir el caos que representa en primera instancia cualquier fenómeno natural o social; en segundo lugar tiene que ser capaz de explicar por qué ocurre en la realidad lo que ocurre; y en tercer lugar tiene que ser capaz de predecir con una tasa de aciertos aceptable, lo que va a ocurrir si se dan determinadas circunstancias. Sin duda, Kuhn añadiría una

¹¹ DAVARA RODRÍGUEZ, F. J.: op. cit. Págs. 20 y 21.

¹² Para todo lo relativo a metodología científica, cuerpos teóricos, funciones de los mismos, vid.:

LAKATOS, T.: *La metodología de los programas de investigación*. Alianza Editorial, Madrid, 1983.

POPPER, K. R.: *La lógica de la investigación científica*. Ed. Tecnos, Madrid 1973; y *Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1983, mismo autor. Donde se puede ver una formulación más flexible en lo tocante al rechazo de un cuerpo teórico, al plantear la imposibilidad de validar positivamente para siempre una teoría, aunque si sea posible rechazarla por refutación empírica.

FEYERABEND, B. K.: *Contra el método*. Barcelona. Ariel, 1ª edición, 1972. Complementa y flexibiliza a los dos anteriores, especialmente cuando señala la necesidad de aceptar un cierto grado de contradicciones dentro de una teoría.

KUHN, T. S.: *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1ª edición, México 1971. Para el proceso de substitución de teorías alternativas. Para la definición de “paradigma”, vid. Pág. 34.

característica adicional: que no hubiese ningún otro cuerpo teórico alternativo que cumpliese esas tres funciones con mayor simplicidad de manejo, ni con mayor consistencia de aciertos en una sucesión de predicciones.

Los cuerpos teóricos se organizan en “modelos”. Para la Real Academia “modelo” es “esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja (por ejemplo, la evolución económica de un país), que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. Sierra Bravo¹³ afirma que “los modelos se pueden definir como construcciones teóricas hipotéticas, susceptibles de matematización, con las que se pretende representar un sector de la realidad, a efectos de estudio de ésta y de verificación de la teoría”. Para McQuail y Windahl¹⁴, “un modelo pretende mostrar los elementos principales de cualquier estructura y proceso y las relaciones que existen entre estos elementos”.

Un modelo es, por consiguiente, el esquema que se construye a partir de una teoría, y que, al mismo tiempo que la representa, permite su aplicación.

Siguiendo a Sierra Bravo, “el modelo como la teoría, está formado por un conjunto de enunciados. Ahora bien, estos expresan relaciones entre variables... Estas relaciones se pueden representar y analizar matemáticamente mediante un sistema de ecuaciones”¹⁵. Todo modelo está compuesto por unos elementos consistentes en:

1. Unas variables que deben de estar perfectamente definidas
2. Unos valores que pueden tomar las variables
3. Unas relaciones¹⁶ que ligan las variables entre si

En unos casos las variables están ligadas de tal forma que todas y cada una de ellas, simultáneamente, influyen en el resto y son, a su vez, influidas. En este caso se dice que el sistema de relaciones es

¹³ SIERRA BRAVO, R.: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, Ed. Paraninfo, 4ª edición, Madrid 1996. Pág.42.

¹⁴ McQUAIL, D.; WINDAHL, S.: *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Ed. EUNSA, 3ª edición, Pamplona 1997. Pág. 30.

¹⁵ SIERRA BRAVO, R.: op. cit. Págs. 42 y 43.

¹⁶ SIERRA BRAVO, R.: op. cit. Págs. 81 y 82.

“interdependiente”. Los modelos basados en relaciones interdependientes tienen una finalidad eminentemente descriptiva¹⁷.

En otros casos las variables están ligadas de tal forma que unas variables son explicadas por otras llamadas “independientes”. Se dice que una variable está explicada cuando se puede establecer cuáles son los valores que va a tomar en el caso de las variables independientes o “explicativas” tomen, a su vez, determinados valores. Este tipo de modelos en los que hay un conjunto de variables explicadas, y un conjunto de variables explicativas tienen una finalidad eminentemente explicativa y predictiva¹⁸.

Se puede plantear también la distinción entre relaciones de tipo cuantitativo y de tipo cualitativo.

- En las primeras, las relaciones entre las variables están completamente formalizadas, es decir expresadas mediante ecuaciones definidas con parámetros determinados, operadores matemáticos, y con valores establecidos con precisión sin margen de variación. En ese caso, estaríamos ante un modelo cuantitativo.
- Pero también son aceptables, científicamente hablando, los modelos cualitativos que usan relaciones en los que la influencia de las variables explicativas sobre las explicadas, se expresa en forma de funciones que no están completamente descritas en términos matemáticos, pero que expresan los rangos, la dirección, y el sentido de la influencia. A lo largo de este estudio se usarán preferentemente los modelos de tipo cualitativo.

3.2 La Crítica a la utilización de modelos teóricos

Antes de seguir con el estudio de los modelos, es conveniente hacer referencia a la crítica que se ha realizado desde diversos puntos de vista, en todas las ciencias, pero especialmente en las Ciencias Sociales, al uso de los modelos. Se han empleado cuatro tipos de argumentaciones¹⁹ de forma simultánea o de forma combinada:

¹⁷ ABASCAL, E. y GRANDE, I.: *Métodos multivariantes para la investigación comercial*. Ed. Ariel. Barcelona 1989. Pág. 8.

¹⁸ ABASCAL, E. y GRANDE, I. : op. cit. Pág.8.

¹⁹ Para ver la crítica y la defensa del uso de “modelos”, especialmente en el campo de las Ciencias de la Comunicación, Vid. McQUAIL, D. y WINDAHL, S. op. cit. Págs.31 – 32.

- Los modelos “encorsetan a sus creadores y a quienes los usan en unos confines muy limitados, que luego se ven obligados a defender”.
- Un modelo “puede tender a perpetuar algunas suposiciones iniciales dudosas”.
- Los modelos son “inevitablemente incompletos, demasiado simples.”
- Los modelos “implican algunas suposiciones ocultas”.

Respecto de la primera crítica, McQuail y Windahl (1997) ya apuntan que, al menos en el campo de la Teoría de la Comunicación, más bien ha ocurrido afortunadamente lo contrario. En un breve espacio de tiempo, de no más de medio siglo, han sido propuestos un gran número de modelos que compiten y se substituyen total o parcialmente, ampliando constantemente los puntos de vista y las áreas de estudio de este cuerpo científico.

Respecto de la segunda crítica (con la que los autores citados están parcialmente de acuerdo), más bien se puede observar que gracias al esfuerzo de formalización que implica el desarrollo de un modelo, sus constructores se ven obligados a explicitar con claridad y precisión las suposiciones o axiomas de partida, facilitando posteriormente la labor de comprobación, refutación, y modificación de sus teorías.

Respecto al tercer punto de crítica relativo a la simpleza inevitable de los modelos, puede decirse que un modelo no es más simple que la teoría de la que es deudor, y que, en cualquier caso, la sencillez siempre debería de ser considerada una cualidad virtuosa en el campo científico. Otra cosa diferente es que no existe el modelo “completo”, pero, igualmente, puede decirse que no hay teoría completa. Como dice Bühler cada científico construye para lo que le hiere los sentidos y, como también dicen los propios McQuail y Windahl dado que “no hay modelo que sirva para todos los propósitos y todos los niveles de análisis, es importante escoger el modelo adecuado para los fines pretendidos”²⁰.

²⁰ McQUAIL, D. y WINDAHL, S.: op. cit. Pág. 32.

Por último, las “suposiciones ocultas” salen a la luz mejor en un cuerpo teórico formalizado como es un modelo, que en un texto literario donde la habilidad, o la obcecación, de un autor puede hacer pasar desapercibidos determinados elementos teóricos con implicaciones extra científicas espurias.

Para McQuail y Windahl²¹ “los modelos (son) primariamente ayudas para la reflexión, que resultan especialmente apropiados para el estudio de la comunicación”. Los actos de comunicación son fenómenos que presentan elementos y pautas predecibles y recurrentes, pero que no son muchas veces visibles o tangibles. Por consiguiente, “la posibilidad de *dibujar las líneas* que representan los vínculos” (subrayado en el original) que relacionan unos elementos con otros, pero que no se pueden ver, junto con la posibilidad de “utilizar otros instrumentos para mostrar la estructura, topografía, fuerza y dirección de las relaciones, constituyen una tarea atrayente”.

3.3 Los modelos y los procesos de toma de decisiones

Siguiendo a McQuail y a Windahl, se puede decir que un modelo para que sea científico tiene que cumplir tres condiciones:

- En primer lugar, todos los fenómenos que estén presentes en la realidad estudiada tienen que estar descritos por una, o varias variables, que, a su vez, y por esa razón, han de estar perfectamente definidas.
- En segundo lugar, las variables representativas de los fenómenos que se quiere estudiar, tienen que estar relacionadas con las variables que se toman como datos externos al estudio, de tal forma que quede claro cuál es la influencia de las segundas en las primeras.
- En tercer lugar, el modelo tiene que ser capaz de predecir con antelación los valores que toman las variables explicadas con una variación consistentemente próxima a los que luego se observan en la realidad.

²¹ McQuail, D. y WINDAHL, S.: op. cit. Pág. 32.

Esta triple función descriptiva – explicativa – predictiva es la que cumplen los llamados “modelos teóricos” completos²².

Por otra parte, todo proceso decisorio tiene que describir la realidad sobre la que se quiere actuar, para poder evaluarla en función de los objetivos, recursos, y limitaciones que se tienen. También debe de elaborar diferentes alternativas para poder tener un abanico de decisiones. Toda alternativa debe de estar basada en una predicción (“Si se hace esto, ocurre esto”). Por último, un proceso decisorio debe de escoger una de ellas. La elección, a su vez, se basa en una predicción (“De todas las soluciones disponibles, esta es la mejor, o la menos mala”).

Por lo tanto, se puede afirmar que toda secuencia decisoria (Análisis, Evaluación, Elaboración de Alternativas, Decisión) ineludiblemente se asienta sobre algún tipo de teoría que permita la descripción, y la predicción. No es concebible un proceso decisorio sin un modelo científico que lo sustente. Y viceversa, todo modelo científico, podría, en principio ser utilizado como fundamento para un proceso de toma de decisiones.

El objetivo de esta investigación es, como se sabe, la construcción de un modelo que oriente la toma de decisiones de los responsables de la determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de una institución. Por consiguiente, se hace necesario la búsqueda de un modelo teórico de la comunicación, que permita lo fundamente.

3.4 Requisitos que debe de cumplir un modelo aplicable a procesos decisórios estratégicos de comunicación

Obviamente el modelo o modelos teóricos que se empleen como fundamento deberán, en primer lugar, de tener en cuenta las circunstancias personales en las que se encuentran los futuros usuarios del mismo.

En general puede afirmarse que la situación personal en la que se encuentra un directivo responsable de tomar decisiones de estrategia de comunicación está caracterizada por los siguientes factores:

²² Ver DEUTSCH, K.: *The Nerves of Government*, Free Press. N.Y. 1966 (versión en español, Paidós, Buenos Aires, 1969), citado por McQuail y Windahl op. cit. Pág. 30.

1. Su nivel jerárquico que marca su grado de autonomía y responsabilidad dentro de la organización.
2. La escasez de información disponible respecto del estado de variables esenciales que conforman la situación a la que se enfrenta.
3. La escasez de tiempo disponible para la toma de decisiones.
4. La incertidumbre respecto de los resultados y de las consecuencias de las decisiones que se toman.
5. La sensación de alto riesgo que provoca las graves consecuencias desagradables de un error en la decisión.
6. Y como consecuencia de todo ello, el gran estrés al que se ve sometido.

Estas personas suelen carecer de sosiego y de tiempo, para poder manejar esquemas complejos que pueden requerir para su funcionamiento análisis minuciosos y grandes volúmenes de información.

En un contexto así, un modelo tiene que renunciar a la complejidad, tanto conceptual como estructural, en aras de la flexibilidad y la facilidad de manejo. Es decir, la simplicidad, entendida esta en términos conceptuales y de *inputs* de información, ha de primar sobre la capacidad explicativa a la hora de la elección del mismo. En caso contrario, el modelo podría ser científico en el sentido que describa la realidad, la explique, y la prediga, pero no sería útil para alterarla, y por consiguiente no serviría de ayuda para aquellos que van a tomar las decisiones en cuestión.

En consecuencia, los modelos que se le ofrezcan tienen que ser sencillos de comprender y manejar, deben de tener las mínimas necesidades de información posibles para su funcionamiento, y, obviamente, deben de tener la mayor capacidad predictiva dentro de esas limitaciones.

En definitiva, el modelo teórico que se adopte como marco de referencia y base de análisis, deberá cumplir las siguientes condiciones:

1. Describir ordenadamente el fenómeno de la comunicación humana.
2. Explicar por qué ese fenómeno se manifiesta de la forma en que lo hace.
3. Predecir consistentemente cómo se va a manifestar el fenómeno, en función de una serie de datos.
4. Que esos datos sean susceptibles de ser manejados por los responsables de instituciones interesadas en la comunicación, en términos aceptables de facilidad²³, coste y tiempo.
5. Que no exista otro modelo que cumpla mejor las cuatro condiciones anteriores.

4. Los modelos teóricos de análisis de la comunicación

Para poder seguir con la elaboración de un marco teórico aplicado a la comunicación persuasiva, es necesario tener presente el estado de la cuestión desde un punto de vista académico. Para ello, a continuación, se hace un breve resumen de alguno de los principales modelos teóricos se han construido en las Ciencias de la Comunicación. Se realizará un énfasis especial en aquellos que tienen variables independientes fáciles de manejar, y de esta forma se espera poder tener un modelo o varios que “se adecuen a los fines perseguidos”.

4.1 El Modelo de Platón - Bühler

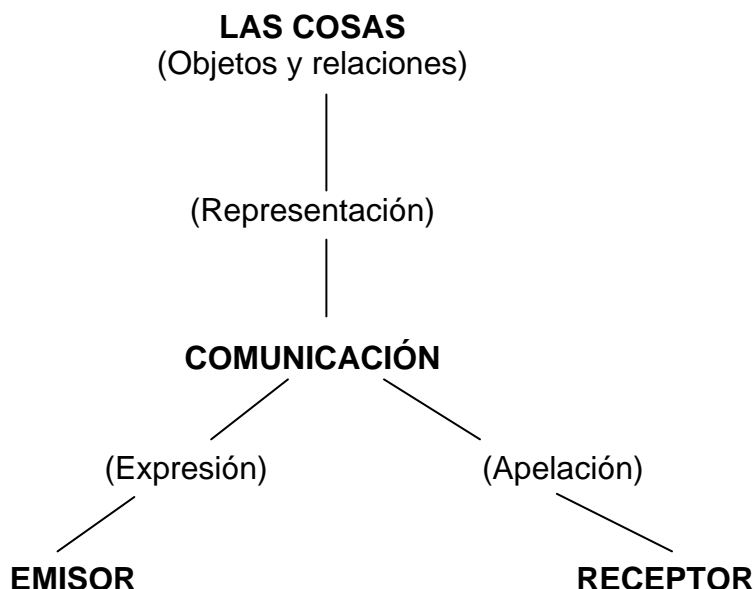
Como ha quedado dicho anteriormente, Platón establece uno de los primeros modelos descriptivos del proceso de comunicación con su formulación del Crátilo “uno – habla - el otro – sobre las cosas”. Bühler explica²⁴ que esta fórmula se puede interpretar gráficamente mediante un triángulo en cuyos tres vértices se situarían

²³ Facilidad significa sencillez de manejo del análisis, y la reducción al máximo posible de las necesidades de información.

²⁴ BÜHLER, K.: op. cit. Fig.1 Pág. 44. Más adelante en la Pág. 48, Fig. 3 completa el esquema con el desarrollo de su “organon”, es decir, de su modelo de proceso de comunicación.

respectivamente un ser humano que lanza un mensaje, otro que lo recibe, y las cosas de las cuales se refiere el mensaje en el último de ellos (Ver Fig. No. 1).

FIGURA NO. 1
EL MODELO PLATÓN - BÜHLER



Fuente: Adaptado de Bühler (1979²⁵)

En el centro del triángulo se colocaría un fenómeno perceptible por los sentidos, en Platón un fenómeno verbal, que estaría en relación con los tres vértices del proceso. Según esta interpretación de Bühler, el modelo de Platón es un proceso de una sola dirección (uno → el otro), y la información “de las cosas” aparece contenida en un vehículo que la transporta. Es seguramente un modelo muy interesante para un lingüista como Bühler cuyo objeto inicial de estudio es “la esfera de los fenómenos verbales concretos”²⁶.

Este modelo, que se puede denominar de “Platón – Bühler”, fue completado por primera vez en 1918 por este último autor²⁷, y tiene como virtud para los propósitos de este estudio que señala la existencia, fuera de la línea de comunicación emisor - receptor de un tercer elemento al que se refiere la comunicación, es decir “las cosas” de las que se habla, que es distinto de lo que el emisor pueda

²⁵ BÜHLER, K.: op. cit. Fig. No. 1 en Pág. 44 y Fig. No.3 en la Pág. 48.

²⁶ BÜHLER, K.: op. cit. Página 37.

²⁷ BÜHLER, K.: op. cit. Págs. 43 – 50, es el propio Bühler quien aclara que su “organon”, que es como él denomina a su modelo, es un desarrollo que parte de la obra de Platón.

decir (denominado por el autor con el genitivo “de las cosas”), y, por último, distinto a su vez de lo que el receptor pueda interpretar.

Bühler explica, unos treinta años antes que Jakobson (del que más adelante se hablará con brevedad en este capítulo) que el lenguaje tiene diversas funciones que se cumplen simultáneamente en todo proceso, y que, es su caso, son tres: la función de expresión, la función de apelación, y la función de representación²⁸. La primera función, para Bühler, es la que relaciona al emisor con el vehículo de comunicación²⁹, la segunda es la que relaciona el vehículo con el receptor, y la tercera la que relaciona al vehículo con la realidad de la que se informa.

Se ha juzgado conveniente citar este modelo en esta revisión, por su clara fundamentación teórica en cuanto a que la realidad a la cual se refiere una comunicación (“las cosas”) es esencialmente diferente a la información que se pueda transmitir de ella (“de las cosas”) ³⁰. Esta distinción es, obviamente, metodológicamente esencial en cualquier análisis de procesos de comunicación persuasiva.

4.2 El Modelo de Lasswell

Lasswell³¹ en 1948 “fue el primero en formular claramente las funciones de la comunicación en la sociedad”³², y, por lo tanto, puede considerársele como el creador del primer modelo clásico de la Teoría de la Comunicación.

Como es conocido, para este experto en ciencia política, un proceso cualquiera de comunicación se podría describir por la respuesta a una serie de preguntas, que sucesivamente describirían los elementos constitutivos fundamentales del mismo. Esta serie de

²⁸ BÜHLER, K: op. cit. Páginas 48 y 49.

²⁹ BÜHLER, K: op. cit. En la página 48 se define como “el fenómeno acústico concreto”. Hay que entender que esta referido al ejemplo platónico de lenguaje verbal, pero que es generalizable para todo tipo de lenguaje.

³⁰ Watzlawick va más allá, y, dentro del contexto de la comunicación interpersonal, plantea que la propia realidad es el resultado de la comunicación. Vid. WATZLAWICK, P, HELMICK BEAVIN, J. JACKSON, D. D.: *Teoría de la comunicación humana : interacciones, patologías y paradojas*, Ed. Herder, Barcelona, 1981. Y WATZLAWICK, : *¿Es real la realidad?*, Editorial Herden, Barcelona, 1986.

³¹ LASSWELL, H. D.: “The Structure and Function on Communication in Society”, en *The Communication of Ideas*. Harper and Brothers. New York. Traducción española en MORAGAS. M. Sociología de la comunicación de masas, Gustavo Gili, Barcelona 1982. Págs. 50-68.

³² McQUAIL, D.: *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, E. Paidós, 3ª edición revisada y ampliada, Barcelona 1999. Pág. 85.

preguntas, conocida como la “fórmula de Lasswell”, son las siguientes:

- ¿Quién dice?
- ¿Qué dice?
- ¿Por qué canal lo dice?
- ¿A quién se lo dice?
- ¿Qué efecto provoca?

El modelo se organiza como un proceso acción – reacción. Alguien dice algo, y provoca en alguien algo. Es decir, como en el caso de Platón – Bühler, tiene un sentido único emisor → receptor. No considera la posibilidad de que un mensaje sea emitido sin intencionalidad provocadora, y tampoco parece que tenga en cuenta la posibilidad de que no haya respuesta en sentido contrario de ningún tipo. Es, sin duda, un modelo que expresa el resultado del pensamiento de un científico al que, siguiendo a Bühler, le herían los sentidos los procesos de comunicación persuasiva política, y su influencia en los modelos de ciencia política desarrollados en su época.

Puede decirse que Lasswell tuvo la virtud de señalar una serie de propuestas metodológicas que de alguna forma han marcado toda la línea de pensamiento de la Teoría de la Comunicación³³.

Se debe de tener en cuenta que con la utilización de “preguntas” para caracterizar a su modelo, Lasswell establece implícitamente unas líneas de análisis que serán desarrolladas por los investigadores posteriores. Es decir, de la misma forma que diacrónicamente se pueden analizar los procesos siguiendo la secuencia de preguntas de la “fórmula”, también se pueden analizar sincrónicamente, por separado, cada una de ellas en muchos procesos diferentes.

De esta forma:

³³ Para esta sección del capítulo dedicada a las consecuencias epistemológicas del planteamiento lasswelliano, se sigue a DAVARA, F. J. op. cit. Pág. 32, especialmente el esquema que figura en dicha página.

- De la pregunta lasswelliana “¿Quién dice?” se deriva el moderno análisis de los emisores y del control político y económico de los mensajes
- De la pregunta “¿Qué dice?” se deriva el análisis de contenidos (donde se puede situar esta investigación)
- De la pregunta “¿Por qué canal lo dice?” se deriva el análisis de los medios de comunicación
- De la pregunta “¿A quién se lo dice?” se deriva el análisis de audiencias
- Y por último, de la pregunta “¿Qué efecto provoca?” se deriva la investigación básica que sustenta toda la determinación de la estrategia de comunicación.

Pese a todo, la aportación no ha estado exenta de críticas. McQuail y Windahl³⁴ las resumen en cuatro puntos:

- “Da más o menos por supuesto que el comunicador tiene la intención de influir sobre el receptor”.
- “Se supone que los mensajes tienen efectos”.
- Citando a Braddock (1958), opinan que puede ser desorientador puesto que dirige al investigador a áreas de estudio separadas que en realidad están interrelacionadas.
- Carece del elemento “retroalimentación” o “*feedback*”.

Sin embargo, no cabe la menor duda que por su claridad, capacidad de inspiración y sentido común, el modelo de Lasswell merece gozar del lugar que ocupa en la Teoría de la Comunicación.

4.3 Modelo Lineal o de Código

Pocos años después que Lasswell, varios autores como Schramm³⁵, Shannon y Weaver³⁶, y de Fleur y Ball - Rokeach³⁷, desarrollaron el

³⁴ McQUAIL, D. y WINDAHL, S.: op. cit. Págs. 42 – 43.

³⁵ SCHRAMM, W.: How communication works, en *The Process and Effects of Mass Communications* (Ed. W. Schramm). Urbana IL. University of Illinois Press. Págs. 3 – 26.

segundo modelo que se pudiera denominar *clásico* de la Teoría de la Comunicación. En esta formulación, todo proceso de comunicación parte de una fuente productora de mensajes que son codificados para poder ser enviados por un transmisor en forma de señales, a través de un canal hasta un receptor, que tiene que decodificarlas para poder recibir el mensaje tal y como fue concebido.

Si bien en Lasswell ya estaba implícito que el proceso de comunicación es secuencial, ahora se hace explícito. La comunicación, según estos autores, transcurre siguiendo unas fases que se suceden, en todos los casos, siguiendo un orden fijo.

Es importante señalar que este modelo aporta el novedoso concepto de “ruido”. Mallen³⁸ define el concepto como “la omisión y distorsión de la información”. Durante la transmisión, es decir durante el viaje que tienen que llevar a cabo las señales codificadas portadoras del mensaje, pueden producirse, y de hecho se producen, interferencias exteriores al proceso, que perturban el funcionamiento del mismo. Estas interferencias pueden alterar las señales de manera que cuando vayan a ser decodificadas en destino, el mensaje resultante sea diferente del previsto. Las diferencias entre el mensaje que fue producido por la fuente y el realmente recibido, pueden variar en amplio grado, desde resultar ininteligible o contradictorio, hasta ser perfectamente reproducido.

Los “ruidos” pueden ser de tipo tecnológico, pero también pueden ser debidos a otras causas. Por ejemplo, cuando hay diferencias entre los códigos del emisor y del receptor, por razones de tipo cultural, subcultural, psicológicas, etcétera, el proceso de decodificación no se desarrolla según lo previsto por la fuente, y en consecuencia, el mensaje reproducido puede ser diferente del deseado. En este caso se trataría de un ruido “semántico” debido a que las áreas de conocimiento entre el emisor y el receptor no coinciden.

También puede ocurrir que el receptor no esté prestando atención a la recepción del mensaje que llega, porque se encuentre distraído o confuso por otras señales. Este ruido correspondería con la

³⁶ SHANNON, C. WEAVER, W.: *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana IL, University of Illinois Press, 1962. Hay traducción española *Teoría matemática de la comunicación*, Ed. Forja, Madrid, 1981.

³⁷ De FLEUR, M. L. y BALL - ROKEACH, S. J.: *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, Barcelona, 2ª edición 1993.

³⁸ MALLEN, B.: *Principles of Marketing Channel Management*. Massachusetts Lexington Books, 1977.

perturbación que unas señales ejercen sobre otras, y la que ejercen, todas en conjunto, sobre el proceso de decodificación. Es el fenómeno denominado “saturación”, o “*clutter*”, de los medios de comunicación.

Este modelo establece una línea de comunicación en sentido contrario al en principio considerado, entre el receptor y el emisor, llamada retroalimentación o *feedback*. Es decir, se contempla un proceso de comunicación que devuelve un mensaje entre el destino previsto y la fuente emisora, en una última fase del proceso. La retroalimentación puede consistir en una conversación personal, una llamada de teléfono, el envío de una carta, cupones respuesta, correo electrónico, mensajes depositados en una visita a una página web, etcétera.

De esta forma, el modelo completo queda estructurado por los siguientes elementos³⁹:

- **Fuente (o emisor):** constituida por un individuo, un grupo de ellos, o una organización, que envía el mensaje.
- **Codificación:** subproceso de transformación del mensaje para que puedan ser transmitido.
- **Señal:** emisión del mensaje transformado en la fase anterior.
- **Canal (o medio):** vía por donde viaja la señal, por extensión, también es el soporte donde se coloca la señal para su exposición.
- **Decodificación:** subproceso de transformación de las señales recibidas para que puedan ser comprendidas.
- **Receptor**⁴⁰: constituido por un individuo, un grupo de ellos, o una organización que recibe el mensaje.

³⁹ A este respecto, puede verse los siguientes autores:

ORTEGA MARTÍNEZ, E.: *La comunicación publicitaria*, Ed. Pirámide. Madrid 1997. Pág. 15 –21.

DÍAZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E.: *Planificación publicitaria*. Ed. Pirámide, Madrid 1993. Pág. 41 – 43.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, J. A.; DE LA BALLINA, J.; SANTOS VIJANDE, L.: *Comunicación Comercial. Conceptos y aplicaciones*. Ed. Civitas. Madrid 1997. Pág. 23 – 29.

⁴⁰ En el modelo original de Shannon – Weaver el receptor se descomponía en dos elementos. Por un lado estaba el receptor técnico que decodifica el mensaje para que el verdadero destinatario pudiese comprenderlo.

- **Retroalimentación:** subproceso de comunicación semejante al anterior, con la misma dirección y sentido opuesto que lleva un mensaje desde el receptor a la fuente.
- **Ruido:** distorsión del proceso de comunicación que puede ocurrir tanto en el sentido fuente → receptor, como en el inverso, que hace que el mensaje resulte alterado.

Como se puede ver, el modelo sigue un esquema lineal, explícitamente secuenciado, y con circulación en doble sentido; enfatiza “la transmisión de la información, ideas, actitudes, o emociones de una persona o grupo a otro (u otros), primariamente a través de símbolos”⁴¹ y, aunque es muy simple y directo, establece que la calidad de los enlaces de los componentes es lo que marca la eficacia de los procesos de comunicación⁴².

Este modelo puede decirse que marca un camino en que pueden colocarse otras formulaciones posteriores. Es, sin duda, uno de los más utilizados por los autores actuales dedicados al estudio de la toma de decisiones de comunicación persuasiva (Por ejemplo: Peter y Olson⁴³, Schultz – Tannenbaum – Allison⁴⁴, Arens⁴⁵, entre otros). No obstante, y como es natural, no ha estado exento de críticas.

Díez Arroyo⁴⁶ recoge una serie de críticas de diversos autores⁴⁷, centradas en la constatación de que “la comprensión de una emisión requiere algo más que la descodificación de una señal lingüística”. No cabe duda de que esto es así, y de hecho todos los autores que

Este receptor técnico se trataba en realidad del aparato tecnológico, por ejemplo del receptor de radio, de televisión, y, hoy día, del ordenador, entre otros. El destinatario sería la audiencia formada por personas.

⁴¹ THEODORSON, S. A. Y THEODORSON, G. R.: *A Modern Dictionary of Sociology*. N.Y. Cromwell.

⁴² FILL, C.: *Marketing Communications, contexts, contents, and strategies*, Prentice Hall, N.Y. 2nd edition 1999. Pág. 25.

⁴³ PAUL PETER, J.; OLSON, J. C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, 5th Edition, N. Y. 1999. Pág. 403-405, y el cuadro 17.2 de la Pág. 404.

⁴⁴ SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I. ; ALLISON, A.: *Essentials of advertising strategy*, NTC Business Books, 3rd edition, Lincolnwood, Illinois, USA, 1995. Págs. 19 incluyendo el diagrama 2-3.

⁴⁵ ARENS, W.: *Contemporary advertising*, Irwin McGraw-Hill 7th Edition, N. Y. 1999. Págs. 9, incluyendo el diagrama I-I.

⁴⁶ DÍEZ ARROYO, M.: *La retórica del mensaje publicitario*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, 1998. Págs. 36 – 37.

⁴⁷ Especialmente Vid. SPERBER, D.; WILSON, D.: *Relevance. Communication and Cognition*. Oxford. Basil Blackwell 1990. Págs. 6, citada por DÍEZ ARROYO, M. op. cit.

han trabajado en este tipo de modelos, denominados genéricamente “modelos lineales” o “de código”, eran conscientes de este problema.

El propio Schramm, advertido desde el principio de esta dificultad, elaboró el concepto “campos de experiencia”, del cuál se deriva el concepto de “dominios de comprensión”. Este autor, en su formulación relativa a la comunicación cara a cara⁴⁸, establece que los emisores y los emisores desarrollan su papel en el modelo, en “campos de experiencia” diferentes. Estos campos de experiencia propios y diferentes configuran “dominios de comprensión”⁴⁹ diferentes, que condicionan la elaboración y la decodificación de los mensajes. La comunicación solamente tiene éxito cuando esos dominios de comprensión son tales que, si no semejantes, al menos son compatibles.

Los dominios de comprensión están constituidos por actitudes, percepciones, experiencias, comportamientos, y valores de los dos agentes del proceso de comunicación. Tal vez pudiera decirse que las críticas de Díaz Arroyo y de otros lingüistas a los modelos lineales de comunicación pasan por alto las consecuencias del establecimiento de estos campos de experiencia, o dominios de comprensión.

Quizás, recurriendo otra vez a la cita de Bühler, ocurra que lo que les hiere los sentidos a los diseñadores de los “modelos lineales” es el análisis del proceso de comunicación en sí mismo. Estos modelos y el análisis que los sustentan no pretenden agotar la discusión sobre todos los aspectos y fenómenos que constituyen la comunicación humana. Tan solo intenta aclarar la forma en que la “información” se intercambia o se comparte.

Obviamente, cuando se afronta el reto de analizar la influencia del proceso de comunicación en los seres humanos, por ejemplo como cuando se analiza cómo debe de realizarse una comunicación para provocar determinados efectos en el comportamiento de colectivos, el “modelo lineal” es insuficiente. Pero el que sea insuficiente, no quiere decir más que necesita un complemento, no que sea inservible.

⁴⁸ SCHRAMM, W.: op. cit.

⁴⁹ FILL, C.: op. cit. Pág. 28.

4.4 Modelo de Jakobson

Otro modelo *clásico* es el elaborado por Roman Jakobson. Para este lingüista todo proceso de comunicación necesita contar con unos elementos esenciales formados por un emisor, un destinatario, un mensaje, un contexto de referencia, un canal, y un código⁵⁰. Estos elementos forman cuatro niveles de comunicación:

- Nivel social y humano: formado por los sujetos del proceso de comunicación, es decir por el emisor y el receptor.
- Nivel extracomunicativo: formado por todo aquello a lo que puede hacerse referencia en la comunicación.
- Nivel tecnológico: formado por el canal de comunicación.
- Nivel lingüístico: formado por los signos que encierran el mensaje codificado.

Para Jakobson todo mensaje cumple simultáneamente una serie de funciones definidas por sus relaciones con los elementos de la comunicación, pero es importante resaltar que estas funciones no tienen el mismo protagonismo en todos los procesos. De hecho según el protagonismo de toma cada función, se tiene un tipo de proceso de comunicación distinto.

- En primer lugar, está la función *referencial* que surge de la relación del mensaje, “de las cosas” en la formulación de Platón - Bühler, con el objeto de la comunicación, “las cosas”. Es la función originaria del mensaje.
- En segundo lugar, está la función *expresiva* que surge de la relación del mensaje con el propio emisor del mismo; es una función no siempre voluntaria o controlable, y refleja la actitud de éste respecto del objeto de comunicación. Hay procesos de comunicación en los que la función expresiva es la protagonista; en estos casos, no hay una intención real de influir en el *otro* en el sentido platónico del término, sino más bien la de provocar estados emocionales, bien en el propio emisor (propia de las acciones de desahogo), bien en el receptor (propia del arte dramático o del musical).

⁵⁰ JAKOBSON, R.: *Ensayos de lingüística general*, Ed. Seix Barral, Barcelona 1975. Págs. 347 — 395, citado por DAVARA, F. J. Op. cit. Pág. 34. En toda la exposición sobre este modelo se sigue a este último autor.

- En tercer lugar, está la función *conativa* que se establece de la relación del mensaje con el receptor. Según Jakobson, cuando un mensaje está diseñado de forma que la función conativa se dirige preferentemente al raciocinio del receptor, el proceso comunicativo actúa con la intención de conseguir la perfecta comprensión del mensaje. Mientras que cuando la función conativa se dirige a los sentimientos o emociones del receptor, el proceso de comunicación trata de conseguir la participación del receptor en el mensaje⁵¹.
- La función *estética*, denominada también *poética*, es la que se establece de la relación del mensaje consigo mismo. En los procesos comunicativos de tipo artístico el mensaje tiende a confundirse con su referente, hasta el punto que se convierte en el propio objeto de comunicación.
- La función *fáctica* se establece por la relación del mensaje con el canal. Es una función de control del rendimiento de la transmisión. En la mayoría de los procesos de comunicación normales esta función rara vez es protagonista, salvo casos de dudas extremas respecto del funcionamiento del propio proceso⁵².
- Por último Jakobson propone la función *metalingüística*, como la relación que se establece entre el mensaje y el código. Esta función tiene lugar en el momento en que el mensaje es explicado, en la medida que dicha explicación sólo puede hacerse desde otro lenguaje superior, que a su vez explique el código que se ha usado en el proceso.

Esta formulación de Jakobson ha sido, y continúa siendo, muy utilizada en los análisis de los procesos de comunicación ya que posee la virtud de transformarlos en textos legibles desde disciplinas como la lingüística y la semiótica. Es también útil como marco teórico y como primera base de reflexión a la hora de establecer una sistemática de elaboración de la estrategia de comunicación, porque explica todas las interrelaciones que se establecen entre los elementos del proceso. Sin embargo, la dificultad de cuantificación

⁵¹ La función conativa es la protagonista en todos los procesos de comunicación de tipo persuasivo

⁵² Sin embargo, en la comunicación persuasiva suele cobrar una especial relevancia, debido al interés del emisor por controlar la eficacia de un proceso en el que se han invertido determinados recursos.

de sus variables hace que resulte un modelo poco manejable como herramienta de decisión.

4.5 Modelo de Anderson y Mayer

Existen otros modelos teóricos de proceso de comunicación⁵³. Ahora bien, teniendo en cuenta que el objetivo de este estudio consiste en establecer un modelo utilizable en la toma de decisiones de tipo estratégico, dentro del campo de la comunicación realizada con intención de persuadir a grandes colectivos de individuos, puede ser útil revisar un cuarto modelo, muy utilizado en el mundo profesional publicitario por su simplicidad y claridad.

Este nuevo modelo parte de un esquema de Schramm⁵⁴ referido a la comunicación personal, y es desarrollado entre otros por Anderson y Meyer⁵⁵, Assael⁵⁶, y O'Guinn, Allen, y Semenik⁵⁷.

Para los autores citados, y volviendo a usar la expresión de Bühler, "lo que les hiere los sentidos" es el fenómeno de la comunicación persuasiva de masas realizada con ánimo de lucro, pero sus conclusiones pueden generalizarse sin dificultad a otras como el acceso al poder político, la hegemonía ideológica, y, en general, la creación de estados de opinión de cualquier tipo. No se puede olvidar que una comunicación así, requiere considerables aportes económicos, y por tanto no se realizaría sino hubiese poderosas razones detrás de la acción de comunicar. La función de la comunicación, en este caso, es servir de instrumento para la consecución de un objetivo de orden superior.

Por otra parte, los receptores en este modelo también actúan con "intención". Los individuos gozan de una capacidad de decisión considerable y deciden libremente tanto si están disponibles para

⁵³ Muy especialmente se puede ver McQUAIL, D.; WINDAHL, S.: *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Ed. EUNSA, 3ª edición, Pamplona 1997. Ver también, Díez Arroyo, M. op. cit. Págs. 38 — 45 para otros modelos como el de "inferencia" y los que pueden elaborarse desde la teoría pragmático - semántica aplicada a la comunicación publicitaria.

⁵⁴ SCHRAMM, W.: op. cit.

⁵⁵ ANDERSON, A. y MEYER, P.: *Mediated Communication: A Social Perspective*. Newbury Park Cal. Sage 1988. Pág. 41 para ver un esquema más simple.

⁵⁶ ASSAEL, H.: *Consumer Behavior and Marketing Action*, Kent Publishing, Boston 1981. Pág. 480 para ver el esquema completo del modelo.

⁵⁷ O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: *Publicidad*, International Thomson Editores, México 1999. Pág. 9 — 10 para ver explicaciones y desarrollos.

recibir el mensaje, como, en el caso de que lo reciban, lo que hacen con el mismo.

Es muy importante tener en cuenta que en este modelo los “productores” de mensajes y los “receptores” de los mismos no interactúan físicamente, sino exclusivamente dentro y a través del proceso de comunicación. En consecuencia los receptores y los emisores no se conocen, ni tienen posibilidad de llegar a conocerse real y directamente. Cada uno de ellos es un ser *imaginario*, utilizando un término empleado por los autores, respecto del otro.

- Por una parte el emisor – anunciante se imagina, con mayor o menor precisión, cómo es, qué siente, cómo piensa, qué necesita, cómo reacciona el conjunto de individuos – receptores. Para poder realizar una construcción teórica digna de confianza del receptor al cuál se dirige, el emisor - anunciante debe de utilizar los recursos que le brinda la investigación psico – sociológica, y por lo tanto emplear en ello tiempo y dinero.
- Por su parte los receptores tampoco entran en contacto real con el emisor – anunciante, salvo en casos excepcionales, y, por consiguiente, también imaginan cómo puede ser el emisor – anunciante, qué le impulsa a dirigirse a ellos, etcétera. Muy frecuentemente, el receptor no se siente motivado a emplear tiempo o esfuerzo en la construcción de una *imagen* del emisor – anunciante, y, en consecuencia, este queda completamente desdibujado.

No es el momento ahora, de desarrollar las consecuencias que tiene este aspecto del modelo. Tal vez solo merece la pena sugerir la trascendencia que tiene esta relación mutua imaginaria, por ejemplo, en el ámbito de la comunicación política, en la que los dirigentes políticos “imaginan” cómo son sus electores, y estos, a su vez, “imaginan” cómo son las personas que piden y obtienen su confianza, y su voto.

Para este modelo, la comunicación es un proceso constituido por dos subprocesos relativamente independientes: el de producción y el de recepción de los mensajes, relacionados entre si, formando una secuencia. Ambos subprocesos son parcialmente independientes porque los productores de mensajes son incapaces de controlar totalmente la recepción del mensaje, mientras que los receptores tampoco pueden controlar, o influir, en la producción de los mismos.

El subproceso de producción es el primero de la secuencia. Durante el mismo, los emisores producen los mensajes como consecuencia de una interacción de diversos actores y elementos. Por una parte actúa la institución que tiene la intención de comunicar, es decir “el anunciante”; por la otra las instituciones que le ayudan en la producción de los mensajes, es decir las agencias de publicidad y RR.PP., productoras de cine o vídeo, imprentas, medios de comunicación masivos, etcétera. Estos dos grupos interactúan de una forma más o menos compleja, bajo la dirección en última instancia de la primera, la institución anunciante, y, al final del proceso, *colocan* un mensaje en el espacio⁵⁸ y en el tiempo.

El mensaje en este modelo no es emitido, sino que se coloca o se expone a la atención del receptor. Atención que, por supuesto, no está en absoluto garantizada⁵⁹.

El subproceso de recepción comienza cuando los individuos perciben el mensaje. Puede ocurrir que no lo reciban porque el lugar donde ha sido colocado no es un “sitio de paso”, o porque, aunque esté situado en un lugar adecuado, no despierte la atención de los individuos. En ese caso, el subproceso de recepción simplemente no tiene lugar y el proceso de comunicación se interrumpe y fracasa. En el caso de que el mensaje sea recibido, entonces como se ha dicho, comienza el segundo subproceso.

Este subproceso tiene un carácter eminentemente interpretativo. El mensaje es procesado por el receptor, de acuerdo con un conjunto de factores previos que él posee. Estos factores son, según este modelo, la experiencia previa del individuo, el entorno social y cultural en el que se encuentra inserto, y las motivaciones que pueda tener dicho individuo receptor. El anunciante - emisor puede producir con mucho cuidado el *contenido* del mensaje, pero el público – receptor hace una interpretación individual, y por lo tanto diferente.

Conviene resaltar que hay, en esta elaboración, tres conceptos próximos pero muy diferentes que estructurarían un mensaje:

- Por una parte, está el “significante” que constituye el vehículo lingüístico o icónico de lo que se quiere comunicar

⁵⁸ El espacio puede ser físico, hertziano, y modernamente en cibernético.

⁵⁹ En el caso del marketing directo aunque el mensaje se envía uno por uno a los receptores, esta colocado en un soporte (carta, llamada telefónica, correo electrónico, etc.) que no garantiza su recepción, ni su apertura ni su lectura.

- Por otra, está el “contenido” (o información) que es lo que realmente se quiere comunicar
- Y por último, se encuentra el “significado” que sería lo que el receptor interpreta al final del subproceso de recepción del mensaje.

Por consiguiente, ni “contenido” es sinónimo de “significado”, ni un mensaje tiene un significado único. Cada individuo – receptor interpreta “lo recibido” según sus propias motivaciones, experiencias, y contextos. El receptor decide, más o menos consciente y racionalmente, en última instancia cuál es el resultado del proceso de comunicación. No obstante, es posible que la gran mayoría de las interpretaciones individuales sean lo suficientemente semejantes entre sí como para que puedan agruparse, y, por consiguiente, cuando una agrupación mayoritaria de significados es semejante al contenido, es cuando puede decirse que el proceso de comunicación ha tenido éxito.

Este modelo tiene dos ventajas importantes:

- En primer lugar, resalta su simplicidad en cuanto al enfoque del proceso de comunicación.
- En segundo lugar, y especialmente importante, el modelo recalca la situación de riesgo en la que se encuentra el emisor, y, por consiguiente, aquellos que tienen que tomar decisiones en procesos de estas características⁶⁰.

El emisor de este modelo se encuentra en la situación de tener que producir un mensaje que consiga unos objetivos, pero carece de toda la información necesaria para poder tomar con certeza las decisiones que implica esa producción. El grado de incertidumbre es variable en cada caso concreto de comunicación. Depende, entre otras cosas, de las características de los receptores, y de los recursos y del tiempo disponible para realizar labores de investigación que reduzcan la incertidumbre de la decisión.

⁶⁰ No parece que haya en el Diccionario de la Lengua Española una palabra que designe específicamente aquellas personas que tienen la facultad y la responsabilidad de tomar decisiones. Se usará en este estudio la palabra “decisor”, y se aplicará tanto en los procesos de comunicación, como, cuando más adelante, se analicen modelos de comportamiento.

Se podría, ahora, aplicar el concepto de “contexto epistemológico”⁶¹. De esta forma, se obtendría el “contexto de producción de mensajes” que sería el campo de experiencia del emisor, y donde tiene lugar el subproceso de producción, y el “contexto de recepción de mensajes” sería el campo de experiencia del receptor, donde tiene lugar el subproceso de recepción.

Si se prosigue esta línea de razonamiento, y teniendo en cuenta que el proceso de comunicación, en este caso, es un proceso *con intención*, y que el contexto de producción está marcado por la incertidumbre, cabría añadir un tercer contexto que sería el que se podría denominar “contexto de justificación”⁶².

El contexto de justificación del proceso de comunicación se puede definir como el campo de experiencia en la que se desarrollan las acciones de investigación y de evaluación tendentes a reducir la incertidumbre de las decisiones de producción de mensajes.

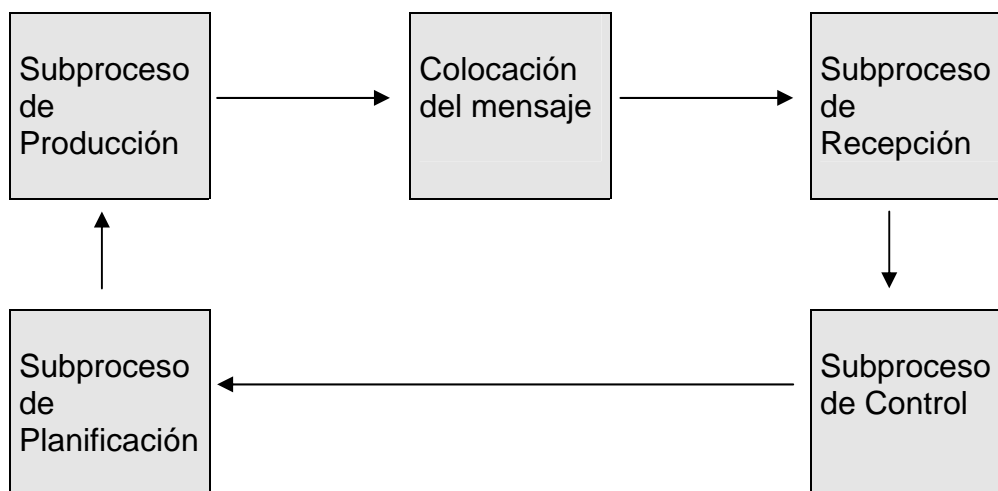
Estas acciones, también forman parte del proceso de comunicación puesto que ayudan a tomar decisiones con un menor nivel de incertidumbre, y por lo tanto, un mayor aumento de la eficacia del propio proceso.

El modelo completo tendría un ahora un tercer subproceso, el de justificación, que podría ser llamado también de *planificación y control* que se añadiría a los dos subprocesos anteriores de producción y de recepción (Figura No. 2).

⁶¹ DICCIONARIO DEL ESPAÑOL ACTUAL, op. cit. define “contexto” como “conjunto de las circunstancias en que está situado algo, esp. un hecho”. También se puede aplicar el concepto de “contexto” acuñado por REICHENBACH para la investigación científica en *El método científico*. México: Consejo Nacional Ciencia y Técnica, 1981. Pág. 240.

⁶² Para el concepto de contexto de justificación, y su simétrico el contexto genético Vid. REICHENBACH: Op. cit. P.62.

FIGURA No. 2
MODELO GENERAL DE PROCESO DE COMUNICACIÓN.



Fuente: Elaboración propia a partir de Anderson y Meyer (1988)

Este subproceso de justificación puede a su vez, ser dividido en dos procesos de nivel inferior según cómo fuera su relación; temporal y funcional, con el momento de colocación del mensaje:

- Por una parte estaría la justificación *ex – ante*, o *de planificación*, que se realiza antes la exposición del mensaje, y cuyo fin consiste en reducir el peligro de error en el proceso de producción del mensaje
- Por otra parte estaría la justificación *ex – post*, o *de control*, cuya misión consiste en comprobar los resultados obtenidos, para sacar enseñanzas que puedan retroalimentar el proceso, a través del subproceso de planificación.

Esta investigación se haya situada en el contexto de justificación *ex – ante*, o de “planificación” del proceso de producción de la comunicación.

4. 6 Los Modelos Multipaso: Westley y MacLean

Los modelos de Platón – Bühler y de Jakobson tienen un carácter esencialmente lingüístico descriptivo, y podrían ser considerados fundantes, mientras que el Lineal, y el de Anderson - Meyer tienen

un carácter predictivo y operativo. En consecuencia, puede afirmarse que epistemológicamente hablando estos cuatro modelos no son excluyentes, sino, en cierta medida, complementarios. Los cuatro también comparten una característica común: el proceso de comunicación se concibe como una relación lineal directa, ejercida en un solo acto⁶³, entre un emisor y un receptor. Son modelos que pueden ser denominados de un solo paso o fase⁶⁴.

En 1955 Katz y Lazarsfeld⁶⁵, en un estudio realizado algún tiempo antes, y desde luego antes de la aparición de la televisión como medio de comunicación comercial, habían encontrado que las comunicaciones interpersonales eran la forma de influencia más importante en la compra de productos de alimentación y del hogar. Ocurría que, en el pequeño pueblo que tomaron como muestra, muchas personas no recibían los mensajes comerciales directamente desde los medios de comunicación masivos, sino a través de las personas de su entorno.

Es decir, el flujo de comunicación entre emisor y receptor pasaba en ciertos casos por un paso intermedio formado por un receptor, que hacía las veces de intermediario entre el emisor y el receptor final. Este proceso de comunicación fue denominado en inglés como “two step flow” o proceso de dos pasos.

En 1957 Westley y MacLean⁶⁶ tenían el propósito de ofrecer un modelo que representara la complejidad de la comunicación de masas, y, al mismo tiempo, mantuviera el carácter sistemático y de interrelación de los modelos cuyo origen estaba en la comunicación entre personas.

Estos autores observaron que entre la comunicación colectiva y la personal hay las siguientes diferencias:

- En la comunicación colectiva las posibilidades de retroalimentación están reducidas al mínimo, y cuando tiene lugar ocurre con gran diferencia de tiempo respecto de la emisión del mensaje.

⁶³ Dos si se considera la retroalimentación, pero en cualquier caso en relación directa como la que existe entre los “pasos” de una escalera. Se puede subir, se puede bajar, pero los “pasos” están contiguos.

⁶⁴ FILL, C.: op. cit. Pág. 30.

⁶⁵ KATZ, E. y LAZARSFELD, P.: *Personal Influence*. Free Press. Glencoe, Illinois, 1955.

⁶⁶ WESTLEY, B. H. y MACLEAN, M.: “A conceptual model for mass communication research” en *Journalism Quarterly*, 34, 1957, Págs. 31 – 38. Citado por McQUAIL, D.; WINDAHL, S.: op. cit. Págs. 65 –72.

- En la comunicación de masas, un receptor se encuentra expuesto a un número mayor de fuentes que en la comunicación personal. Estas fuentes tienen que competir entre sí por su atención, de forma que el emisor tiene que contar con que el receptor no se encuentra necesariamente orientado hacia él.
- En la comunicación de masas, existe un gran número de objetos referentes de comunicación, y, por lo tanto, tampoco se puede contar con que el receptor se encuentre espontáneamente orientado hacia ellos. Una comunicación puede ser recibida pero el receptor puede ser incapaz de decodificarla correctamente y puede, incluso, referirla a un objeto diferente del referente de la intención del emisor.
- En la comunicación de masas entre emisor y receptor puede ocurrir que el canal sea un agente activo, y que actúe como portero (*gatekeeper*) en la transmisión de mensajes. Puede ocurrir que este portero los seleccione o los modifique según su criterio o intereses.

Este es el origen de modelos de procesos de comunicación “multipaso” o “de múltiples fases”⁶⁷.

Los modelos de *múltiples fases* son en realidad una generalización y combinación de los modelos de una sola fase. Por ejemplo, en el caso más sencillo de un modelo de dos fases, en la primera de las mismas el emisor se comunica con un receptor, o grupo de receptores, siguiendo un proceso al cual se puede aplicar cualquiera de los modelos anteriores. No obstante ocurre que, ahora, el emisor puede haber escogido esos receptores por tener la capacidad de comunicarse y de influir en un colectivo diferente, que es el que realmente le interesa. En un segundo paso los receptores se transforman en emisores en un nuevo proceso de comunicación, y establecen contacto con ese segundo colectivo.

Un modelo multifase, como puede imaginarse, es la generalización, a su vez, del modelo de dos fases. En un proceso multifase sucede que sucesivos colectivos de receptores se convierten en emisores, siguiendo una cadena piramidal, que a su vez, y puesto que hay que

⁶⁷ McQUAIL, D. y WINDAHL, S.: Op. cit. Págs. 65 — 72 y Págs.88 - 92. Vid. también FILL, C.: Op. cit. Pág. 30 a 36.

tener en cuenta el fenómeno de la retroalimentación, puede ser parcialmente reversible en ciertas zonas de la misma.

Como es lógico, en esta cadena coexisten procesos de comunicación en los que intervienen canales de masas, y procesos de comunicación personal directa cara - a - cara.

Epistemológicamente hablando los modelos multifase, en la medida de que son generalizaciones y combinaciones de modelos de un paso, pueden utilizarse como instrumentos de análisis simultáneamente con estos últimos.

Por consiguiente, para la elaboración de un modelo de determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas se utilizarán las aportaciones de todos los modelos considerados de la siguiente forma:

- Para el análisis lingüístico de los procesos de comunicación se empleará el modelo de Jakobson.
- Para un primer nivel de análisis de un proceso de comunicación, se empleará el modelo de Anderson – Meyer, teniendo presente el añadido de los Subprocesos de Planificación y de Control.
- Para un nivel análisis más preciso, se considerará el modelo de proceso multifase de Westley y MacLean.

5. Tipología general de los procesos de comunicación

Una vez establecidos los modelos teóricos con los que se pretende analizar el fenómeno de la comunicación, y definidos sus elementos constituyentes, es necesario tipificar las diferentes comunicaciones existentes para poder delimitar el campo de estudio con mayor precisión.

5.1 Tipología de los procesos de comunicación según los elementos constituyentes de Lambin

Para construir una tipología es necesario utilizar simultáneamente al menos dos criterios de clasificación que sean independientes explicativamente entre sí. La tipología más sencilla conceptualmente

hablando, y al mismo tiempo imprescindible clarificadora, es la que se puede construir atendiendo a los distintos tipos de elementos constituyentes de los procesos de comunicación⁶⁸.

Lambin establece⁶⁹ una tipología de dos categorías, “comunicación personal” y “comunicación masiva”, en función de los elementos integrantes del proceso de comunicación.

La comunicación personal estaría caracterizada por las siguientes características:

- un conocimiento directo del interlocutor por parte del emisor
- una mayor flexibilidad del mensaje que permitiría una fácil adaptación del mismo a los hipotéticos cambios de las circunstancias del contexto o del receptor
- un reducido número de receptores contactados por unidad de tiempo
- una eficacia unitaria mayor debido a la reducción de las distorsiones en la interpretación por parte de los receptores
- un plazo de tiempo corto en la obtención de una respuesta o feedback.

Al contrario, la comunicación masiva se caracterizaría por:

- un conocimiento indirecto de los interlocutores por parte del emisor, que solo es posible de tener mediante estudios psicosociológicos
- una necesaria uniformidad del mensaje, que redundaría en una menor flexibilidad y adaptación del mismo
- una mayor cantidad de receptores contactados por unidad de tiempo

⁶⁸ ORTEGA, E: *La comunicación publicitaria*, Ed. Pirámide, 1997. Págs. 25 – 41, especialmente en el cuadro de la página 26 establece una clasificación de la Comunicación Publicitaria utilizando sucesivamente 10 criterios, aunque sin cruces entre los mismos.

⁶⁹ LAMBIN, J. J.: *Marketing estratégico*. Ed. McGraw – Hill, 3ª Edición, Madrid 1995. Págs. 522 – 523, especialmente la Figura 13.3 de la página 523.

- una mayor frecuencia de distorsiones en la interpretación que cada uno de ellos hace en la fase de decodificación
- una respuesta más retrasada en el tiempo.

Obviamente, el objeto de esta investigación es la segunda de las categorías.

5. 2 Tipología según el número de receptores y tecnología de los canales de Reinares y Calvo

Reinares y Calvo, partiendo de Lambin, han realizado recientemente una tipología de procesos de comunicación a dos parámetros: el número de receptores de los mensajes, y la utilización para su difusión de instrumentos técnicos de comunicación⁷⁰. De esta forma, obtienen una matriz 2X2, y por consiguiente 4 tipos diferentes de comunicación, que aunque ellos reconocen como derivada de los estudios de Lambin, representa un avance considerable respecto a la propuesta de este último autor que, como se ha visto, solo plantea una clasificación dicotómica (Figura No.3).

Para Reinares y Calvo, atendiendo al número de receptores, los procesos de comunicación pueden agruparse en dos grandes grupos:

- Por una parte, se encuentran aquellos que tienen como destinatario una sola persona, o un número muy reducido de ellas, “con independencia de que se encuentre o no físicamente cerca” del emisor, y que ellos denominan *comunicación interpersonal*
- Por otra parte, están aquellos procesos que tienen como receptores “un número relativamente elevado de individuos” y que ellos denominan *comunicación colectiva*.

Cada uno de estos tipos puede ser, a su vez, dividido en dos subgrupos atendiendo al canal de comunicación utilizado. Por ejemplo, en el caso de la comunicación interpersonal se puede hablar de *comunicación interpersonal mediática* “cuando se utilizan

⁷⁰ REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S.: *Gestión de la Comunicación Comercial*, Ed. McGraw — Hill, Madrid 1999. Págs.6 — 9. También se encuentra una tipología en GARCÍA UCEDA, M.: *Las claves de la publicidad*. Ed. ESIC, Madrid 1995. Págs. 19 —20.

instrumentos mecánicos para facilitar la transmisión (teléfono, correo, electrónico, vídeo conferencia, etc.)” y de *comunicación interpersonal no mediática* cuando “esta se lleva a cabo cara a cara entre los dos sujetos implicados” (emisor y receptor).

FIGURA NO. 3
TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

	Sin medios técnicos	Con medios técnicos
Un solo receptor	Comunicación interpersonal no mediática	Comunicación interpersonal mediática
	Conocimiento directo del interlocutor Mensaje adaptable a cada situación de comunicación Contactos directos más o menos personalizados Pocas posibilidades de cometer un error de código Posibilidad de tener una respuesta inmediata o muy rápida	
Varios receptores	Comunicación colectiva no masiva	Comunicación colectiva masiva
	Conocimiento del perfil medio de a quien se dirige Mensaje muy cerrado con forma y contenido controlables Numerosos contactos en poco tiempo Mayor posibilidad de un error de código Respuesta inmediata prácticamente imposible	

Fuente: Reinares y Calvo (1999)

En el caso de la comunicación colectiva, al aplicar el criterio de tipo de instrumento técnico de comunicación, tendríamos también dos subgrupos: cuando se utilizan medios técnicos⁷¹ se denominan procesos de *comunicación colectiva masiva*, y cuando no se utilizan *comunicación colectiva no masiva*.

⁷¹ Podría objetarse que en un sistema de megafonía es un medio técnico que puede ser utilizado en una comunicación colectiva de tipo no masivo. No obstante, sería una corrección menor, que no afecta al fondo de lo que plantean estos autores, y fácilmente subsanable mediante el empleo de otro término.

Para estos autores, la característica específica de la comunicación colectiva masiva es la simultaneidad de la llegada de los mensajes a todos los receptores. El ejemplo más claro, según ellos, es la publicidad.

Por contraste, la comunicación colectiva no masiva se realiza mediante canales que cubren parcialmente a los receptores, y por lo tanto, se hace necesario repetir sucesivamente el proceso de comunicación para poder llegar al máximo de ellos posible.

Puede decirse que la supuesta *simultaneidad* de recepción de la comunicación colectiva masiva es discutible, y de hecho los propios autores matizan su afirmación cuando dicen que “la dilatación temporal de los instantes escogidos por cada receptor para entrar en contacto con los mensajes no es óbice para que muchos otros los lean simultáneamente⁷²”.

Se podría decir que la tipología ofrecida por estos autores es muy clarificadora, especialmente por el tratamiento que hacen de la variable “distancia” en sus definiciones de comunicación interpersonal. Su tipología, precisamente debido a ese tratamiento, está preparada para acoger todos los nuevos procesos de comunicación que se producen gracias al desarrollo de los nuevos medios técnicos, especialmente con el desarrollo de Internet.

Es cierto que tal vez pueda discutirse algunas afirmaciones de tipo secundario, como por ejemplo la cuestión de la simultaneidad de la recepción en la comunicación publicitaria, sobre todo cuando se cuenta con modelos teóricos multifase, o que se incluya la comunicación llamada Relaciones Públicas (RR.PP.) dentro de la categoría de comunicación colectiva no masiva.

Más bien pudiera afirmarse que el funcionamiento de las Relaciones Públicas, analizado desde el modelo multifase, puede considerarse que está constituido por un proceso de comunicación de dos o más pasos, en el cual puede ocurrir que el primero no utilice “medios técnicos” (caso de ruedas de prensa), pero siempre a continuación le sucede uno o varios procesos de comunicación que si los utilizan.

En cualquier caso, estas son discusiones de detalle y de menor importancia para los efectos que se buscan. Podría afirmarse que la

⁷² REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S.: Op. cit. Pág. 7.

tipología es sencilla, completa, y muy sugerente. Por último, se podría señalar que se debería tener presente, que está desarrollada con el objetivo de ayudar a analizar la gestión de la publicidad, que, volviendo a citar a Bühler, es “lo que hiere los sentidos” a los autores. Por eso, para ellos, la separación de las RR.PP. de las técnicas publicitarias es muy importante, porque están delimitando el campo del estudio que quieren realizar.

En el caso de esta investigación no es así. El sistema de toma de decisiones en comunicación que se busca, inevitablemente, va a tener que tener en cuenta las técnicas de RR.PP. junto con las publicitarias.

5.3 Tipología según el número de receptores y el tipo de canales

Tal vez, a la vista del objetivo último de este trabajo, o, si se prefiere en palabras de McQuail, para una mayor “adecuación a los fines pretendidos”, se puede intentar una formulación de la tipología de Reinares y Calvo de una manera ligeramente diferente.

Por una parte, se puede matizar ligeramente el criterio de número de receptores de forma que, manteniendo una clasificación dicotómica⁷³, se tengan dos categorías que puedan ser ambas colectivas pero diferentes por su “dimensión”. De esta forma aparecerían:

- Por una parte el caso de la *comunicación interpersonal* definida como aquella que se dirige a “pocos” receptores; es decir, sería la comunicación que tiene lugar *cuando el número de receptores permite la interacción persona a persona entre el receptor y el emisor*. Es la comunicación que puede, grosso modo, englobar desde el diálogo que pueda establecerse entre dos individuos cara – a – cara , por utilizar la expresión de Schramm, a la conferencia o lección magistral impartida por un individuo a un auditorio reunido en una sala.

⁷³ Una clasificación dicotómica es, obviamente, más fácil de manejar analíticamente que una que contemple un mayor número de categorías, aunque, también obviamente, tiene un menor poder de definición. Este último inconveniente se puede solucionar con análisis dicotómicos realizados en secuencia, de forma que los sucesivos análisis aportan el detalle y los matices que el primero, o los primeros, han pasado por alto debido a su menor poder de resolución.

- Por otra parte, se podría definir el caso de la *comunicación de masas*, que definiríamos como aquella que se dirige a colectivos constituidos por tal número de receptores, que el emisor no puede tener ya una interacción directa persona a persona con ellos.

Igualmente, al criterio de número de receptores, se le puede añadir el criterio de tipo de canal entendido como el que es usado por Reinares y Calvo, pero definido ahora según la exigencia o no de la presencia del emisor⁷⁴ en el momento de la emisión.

Es decir, sin duda hay canales de transmisión de mensajes que *necesitan* que el emisor esté físicamente en un determinado lugar en el momento de la emisión de la señal para que funcione el proceso de comunicación. Es el caso, tanto de la comunicación “cara – a – cara” en una situación de proximidad física, como de la comunicación “cara – a – cara” mediante videoconferencia. Por otra parte hay canales que *no lo necesitan* (aunque en algún caso lo puedan admitir) como por ejemplo el correo electrónico, el correo postal, el CD ROM, el cine, la televisión, los carteles, las vallas, etc.

Si se aplica el Modelo General de Meyer y Anderson, los canales “presenciales” son aquellos que requieren que el subproceso de recepción tenga lugar simultáneamente a la finalización del subproceso de producción. Los canales no presenciales no exigen esta simultaneidad.

De esta forma, se obtiene una matriz 2X2 con una tipología de cuatro categorías ligeramente modificada, más útil para el propósito de definir el campo de estudio de la determinación de la estrategia de comunicación (Figura No.4).

La Comunicación Interpersonal Presencial, de la misma forma que para Reinares y Calvo, sería la que se establece entre un emisor y un grupo reducido de receptores (a veces uno solo) con independencia de que se encuentren, o no, físicamente cerca, pero con la exigencia de simultaneidad en el tiempo. Es decir englobaría procesos de comunicación interpersonal como el diálogo cara – a –

⁷⁴ Como es natural hay otras clasificaciones de canales. Por ejemplo, ha sido muy usada la clasificación en canales “personales” y “no personales”, vid. KOTLER, P.: *Dirección de Marketing*, Ed. Prentice Hall, 8ª edición, 2ª en español, Madrid 1999. Págs.668 – 670. También la Tipología según sean los canales controlables o no por el emisor, cruzado con la comunicación sea personal o impersonal en ROBERTSON, T.S. ZIELINSKI, J., y FORESMAN, S.: *Consumer Behavior*, Harper Collins, 1984, citado por Assael.

cara o telefónico realizado con cualquier intención, la reunión de individuos (festiva, deliberativa, etcétera), la conferencia, la videoconferencia, los exámenes orales (en aula o en Internet), y el *chat*, entre otros.

FIGURA NO. 4
TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE RECEPTORES Y EL TIPO DE CANAL EMPLEADO.

TIPOS DE COMUNICACIÓN	CANALES PRESENCIALES.	CANALES NO PRESENCIALES.
POCOS RECEPTORES.	Comunicación Interpersonal Presencial.	Comunicación Interpersonal no Presencial.
MUCHOS RECEPTORES.	Comunicación de Masas Presencial.	Comunicación de Masas No Presencial.

Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, la Comunicación Interpersonal no Presencial sería aquella que se establece, independientemente de la distancia, entre un emisor y un grupo reducido de receptores (que igualmente que en el caso anterior, puede ser solo uno) pero en una situación en la que el momento de recepción del mensaje, el emisor no tiene que estar presente. Es decir el subproceso de recepción no tiene que ser simultáneo al subproceso de producción. Sería el caso de la carta (postal, fax, y correo electrónico), de los *foros off – line* de Internet, del documento, del memorándum, de la instancia, etcétera.

Siguiendo esta línea de razonamiento, la Comunicación de Masas Presencial sería aquella que se establece entre un emisor y un colectivo grande de receptores, en un proceso que requiere la simultaneidad de la finalización del subproceso de producción con el comienzo del subproceso de recepción. Es decir, necesariamente el emisor tiene que estar presente, aunque sea en la distancia, para que se produzca la comunicación. Dentro de este tipo de comunicaciones se tendría la entrevista “en directo” realizada en radio, televisión, o Internet, el discurso o mitin “en vivo”, las conexiones “en directo” de mítines realizadas dentro de un informativo, los programas televisivos o radiofónicos “en directo”

(desde los concursos a los debates), la “ciberconferencia”⁷⁵, y las técnicas de comunicación comercial denominadas “eventos”.

Por último, la Comunicación de Masas No Presencial consistiría en el establecimiento de un proceso de comunicación entre un emisor y un gran colectivo de receptores, en el que el subproceso de recepción puede tener lugar independientemente de que haya terminado el subproceso de producción, y por consiguiente, el emisor puede encontrarse ausente. Este tipo de comunicación englobaría la prensa, la radio y la televisión en diferido, las páginas web, la publicidad clásica, la mayoría de las técnicas de RR.PP. (remitidos de prensa, ruedas de prensa, dossiers de prensa, etcétera)⁷⁶, y el mecenazgo, entre otras.

5. 3 Definición de comunicación de masas

Esta investigación se pretende, como ya se ha comentado varias veces, elaborar un esquema que sirva para facilitar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de la comunicación persuasiva de masas. Quiere esto decir, que su área de trabajo cubre la segunda fila de la matriz de la Figura No.4, correspondiente a la comunicación de masas, tanto la que utiliza canales presenciales, como no presenciales. Por este motivo, es conveniente delimitar con la mayor precisión el concepto de “comunicación de masas”.

McQuail y Windahl (1997) después de revisar algunas definiciones se remiten a Janowitz cuando afirma:

⁷⁵ El desarrollo de Internet es muy reciente y a veces la delimitación de categorías es cuanto menos azarosa, y eso sin tener en cuenta que el neolenguaje que lleva aparejado el fenómeno, está todavía en fase embrionaria. Tentativamente, y para efectos expositivos de este trabajo, se podría denominar “videoconferencia” a aquella comunicación que se realiza en condiciones semejantes a la conferencia clásica (un emisor a *pocas* receptores), aunque utilizando medios técnicos de transmisión a distancia, ida y vuelta (es decir con retroalimentación) de sonido e imagen. Por otra parte, “ciberconferencia” es la que puede realizar un emisor utilizando la tecnología de Internet y que le permite llegar a *muchos* receptores. Unos ejemplos próximos, de esta última, en el momento de redactar este texto, han sido los diálogos en “chat” que realizaron desde las páginas web de sus respectivos partidos, tanto Aznar como Almunia en las pasadas elecciones generales de marzo de 2000, que tuvieron audiencias de miles de individuos.

⁷⁶ Se puede recordar que son técnicas que manejan procesos de comunicación multifase, y que si bien el proceso inicial (por ejemplo la celebración de una entrevista o de una rueda de prensa) puede ser una comunicación interpersonal, los receptores de la misma, en el segundo paso del proceso se convierten en emisores, y los receptores finales, en definitiva, son grandes colectivos.

“La comunicación de masas comprende las instituciones y técnicas mediante las cuales grupos especializados utilizan instrumentos técnicos (prensa, radio, películas, etc.) para difundir un contenido simbólico a audiencias amplias, heterogéneas, y muy diseminadas”⁷⁷”.

McQuail y Windahl comentan y desarrollan la definición anterior, y subrayan que la comunicación de masas se caracteriza por que los emisores son siempre un grupo organizado, los receptores son siempre individuos, el canal o medio consiste en una serie de instrumentos y sistemas de conexión en gran escala, y el mensaje está formado por una “estructura simbólica producida en masa e infinitamente repetible”⁷⁸.

No cabe duda que cuando escribieron los comentarios, todos ellos estaban pensando en la publicidad clásica, cuyo estereotipo es la pieza de televisión denominada *spot*. Sin embargo, si se quiere tener una perspectiva completa, no se deben de olvidar la comunicación formada por las RR.PP., que indudablemente son parte de la comunicación de masas, y que aunque cumple la definición original de Janowitz, no tienen su mensaje tan rígidamente producido, o tan fácilmente controlado.

Pudiera pensarse que McQuail y Windahl se encuentran muy preocupados por la Comunicación en tanto que fenómeno social. Por consiguiente, centran su atención en cuestiones tales como las relaciones de poder que se establecen entre emisores y receptores, las posibilidades de control de unos sobre los otros, el desequilibrio de esas relaciones, etcétera⁷⁹.

En cualquier caso, la definición de Janowitz es anterior e independiente a estos comentarios. Se puede subrayar que en la misma no aparece un proceso de comunicación en retroalimentación en el sentido estricto del término. En palabras de Fleur y Ball - Rokeach⁸⁰ “el flujo comunicativo en una dirección no permite que los miembros del público emitan una transmisión en dirección inversa, o que los comunicadores la reciban”. En consecuencia, los emisores

⁷⁷ JANOWITZ, M.: “The study of mass communications” en *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Shills, D. E.. (Ed.) MacMillan and Free Press, Nueva York, 1968, vol. 3, Pág. 41 (versión en español, Aguilar, Madrid 1974 —1977) según la mención de McQUAIL, D. y WINDAHL, S.: Op. cit. Pág. 34.

⁷⁸ McQUAIL, D. y WINDAHL, S.: Op. cit. Pág. 34.

⁷⁹ Ver McQUAIL, D. Op. cit. “El proceso de comunicación de masas” Págs. 76 — 78.

⁸⁰ DE FLEUR, M. y BALL — ROKEACH, S.: Op. Cit. Pág. 434.

tienen que organizar un proceso de control de los efectos de la misma para poder comprobar la eficacia de la comunicación que se está realizando⁸¹.

6. La Comunicación Persuasiva de Masas.

Corresponde ahora realizar una segunda delimitación del ámbito de estudio, para lo cual se tomará la comunicación de masas, tal y como ha quedado definida, y, sobre ella, se aplicará un nuevo análisis, para separar con claridad la comunicación realizada con la abierta y explícita intención de convencer⁸², de toda aquella realizada con otras intenciones, o bien de aquella que se realiza disimilada e inconfesadamente con la intención de convencer.

6.1 Definición de persuasión

Es un hecho comúnmente aceptado afirmar que cuando un emisor realiza un proceso de comunicación siempre tiene un propósito que le impulsa a hacerlo. Los procesos de comunicación no tienen lugar sin algo que los justifique, lo cuál es especialmente obvio si consideramos los de comunicación de masas, porque requieren el empleo de abundantes recursos económicos, personales, y de tiempo.

Por otra parte, la acción de persuadir, en general, forma parte de nuestro entorno. Mulholland⁸³ dice que “la persuasión es un factor de la vida ordinaria diaria, y es lo que hace que la gente se sienta más o menos cómoda, mejore o se debilite la cooperación entre compañeros y amigos, y mantiene las relaciones con la familia y la comunidad”, y Brown piensa, incluso, que “los intentos de cambiar las opiniones de los demás son más antiguos que la historia escrita, y se originaron, debe suponerse, con el desarrollo del lenguaje”⁸⁴.

⁸¹ Vid. Figura No. 4.

⁸² RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, J. A.; DE LA BALLINA, J.; SANTOS VIJANDE, L., op. cit Pág. 52 “persuadir es convencer”.

⁸³ MULHOLLAND, J.: *A Handbook of Persuasive Tactics*. Routledge & Kegan Paul. Londres. Pág. xvi. Citado por DÍEZ ARROYO, M. op. cit. Pág.58.

⁸⁴ BROWN, J. A. C.: *Técnicas de persuasión*. Alianza Editorial, Madrid 1991. Pág. 9.

Las funciones de Jakobson pretenden describir los diferentes propósitos simultáneos que cumple un proceso de comunicación cualquiera. Pero también este autor advertía que unas funciones dominan sobre las otras en cualquier proceso concreto.

Hay procesos de comunicación en los cuales la intención del emisor es lograr algo del receptor, sin utilizar medios coactivos. El Diccionario del Español Actual de Manuel Seco define el verbo “persuadir” como “convencer (conseguir con razones que alguien crea o haga algo)”. La definición es muy interesante en la medida en que subraya la idea de que la acción que se pretende definir tiene una intención concreta relacionada con las creencias o los comportamientos del receptor.

El Diccionario de la Real Academia a propósito del término “persuadir” dice “inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o a hacer una cosa”. Como se puede observar, se vuelve a repetir la idea de que la persuasión tiene por objetivo influir en las creencias o en los comportamientos de los individuos. Ambos diccionarios delimitan la acción de persuadir a un proceso de comunicación en el que se utiliza la información (razones). En definitiva toda persuasión es comunicación, aunque no se pueda afirmar la recíproca.

Lakoff⁸⁵ define “persuasión” como “el intento o la intención de un participante (en una conversación) de cambiar el comportamiento, los sentimientos, las intenciones, o el punto de vista de otro, por medio de la comunicación”. Santesmases⁸⁶, con un punto de vista situado dentro del área de conocimiento del marketing, define “persuasión” como “acción con la que se persigue, mediante razonamientos y argumentaciones, inducir o modificar un determinado comportamiento del destinatario”.

De Fleur y Ball - Rokeach⁸⁷ definen el concepto de persuasión explícitamente dentro del campo de la comunicación de masas de la siguiente forma:

“...la persuasión se refiere, ante todo, al uso de los medios de masas para presentar mensajes que han sido proyectados

⁸⁵ LAKOFF, R.: *Persuasive discourse and ordinary conversation, with examples from advertising*. Georgetown University Round Table on Language and Linguistics. Págs. 25 — 42, citado por DÍEZ ARROYO, M. op. cit. Pág. 58.

⁸⁶ SANTESMASES MESTRE, M.: *Términos de Marketing*, Ed. Pirámide, Madrid, 1996. Pág. 696.

⁸⁷ DE FLEUR, M. BALL — ROKEACH, S.: op. cit. Pág. 350.

deliberadamente para provocar determinadas formas de acción por parte del público”.

Tal vez se deba subrayar que tanto Santesmases como De Fleur y Ball – Rokeach circunscriben la persuasión a la modificación de comportamientos. Como se ha podido ver, otros piensan que esta reducción es demasiado rígida⁸⁸. No obstante, De Fleur y Ball – Rokeach⁸⁹ ofrecen dos poderosas razones para hacerlo así:

- En primer lugar, la reducción de la persuasión a modificaciones de comportamiento facilita, desde un punto de vista metodológico, la comparabilidad en el proceso de desarrollo de las teorías. Es decir, al construir teorías se han de definir, describir, y analizar las relaciones de una serie de variables independientes con una variable explicada o dependiente. Cada teoría puede tener sus propias variables independientes, o explicativas, pero para poder evaluar su potencia respecto de las otras teorías, todas han de tener las mismas variables dependientes o explicadas (y una sola mejor que varias). De lo contrario, como afirman De Fleur y Ball – Rokeach “sería el equivalente teórico al intento de comparar naranjas con manzanas”.
- En segundo lugar, la *acción* es el factor decisivo en el mundo de la comunicación comercial, política, y de cualquier otro tipo. Por supuesto que con la comunicación se pretende cambiar las ideas, y los sentimientos de los colectivos de individuos, pero siempre como objetivo intermedio o subordinado a otro de nivel superior consistente en una acción, sea esta la compra, el voto, la obediencia, etcétera.

Para esto autores, cuando se incluye dentro de la persuasión otro tipo de efectos, como creencias, opiniones, actitudes, etc. se hace en la suposición de que a continuación, en una fase posterior, se verán modificadas las acciones de los receptores. También se puede añadir que la variable “comportamiento” es observable y cuantificable, por lo que epistemológicamente hablando es fácilmente controlable, mientras que otras variables afectadas por la comunicación como “creencias” y “actitudes” no lo son en igual medida.

⁸⁸ Además de los citados más arriba, DÍAZ ARROYO, M. y ARENS, W. De Fleur y Ball Rokeach citan a otros autores op. cit. Pág. 351.

⁸⁹ DE FLEUR, M. BALL – ROKEACH, S.: op. cit. Pág. 351.

Por consiguiente, se podría denominara *“persuasivo” a todo aquel proceso de comunicación en el cual el emisor tenga la intención abierta y explícita de obtener en última instancia unos determinados comportamientos de los receptores.*

O, si se prefiere la formulación de de Fleur y Ball - Rokeach⁹⁰ la comunicación persuasiva es aquella que:

“el objetivo a alcanzar es la modificación real del comportamiento, tanto como variable dependiente de las formulaciones teóricas establecidas para explicarlo, como en su consideración de criterio para decidir si el proceso ha funcionado bien o no”⁹¹.

En esta línea de razonamiento, en esta investigación a toda la comunicación que no puede ser incluida dentro de la categoría de “persuasiva” será denominada, por exclusión, “no persuasiva”.

Dentro de esta última, destacaría la *comunicación periodística*, que en principio estaría marcada por la intención de informar al receptor de la realidad⁹². Aunque es cierto que, como dice Sánchez Bravo⁹³ los hechos puros no existen, y que la información además de ser una estructura fenomenológica es una estructura interpretativa, no cabe duda que, también al menos en principio, el emisor periodístico debería de estar sujeto a una más estricta serie de limitaciones que el persuasivo.

Entre las limitaciones más importantes que afectan a la comunicación periodística, y no a la persuasiva, se cuentan las que hacen referencia a la manipulación del mensaje. Sánchez - Bravo⁹⁴, por ejemplo acepta dentro de la comunicación periodística la manipulación necesaria para la adecuación del volumen de mensajes al espacio y al tiempo disponibles, la jerarquización para

⁹⁰ DE FLEUR, M. L, BALL — ROKEACH, S. J.: Op. cit. Pág. 351.

⁹¹ Utilizar el comportamiento como criterio de decisión de la eficacia de la persuasión es enormemente exigente, y, por lo tanto, los profesionales tienden a evitarlo. No obstante, autores como Peter y Olson op. cit. Pág. 21, o Rossiter y Percy op. cit. 11 y 12 hacen especial énfasis en ello, siguiendo argumentaciones muy semejantes a las de De Fleur y Ball — Rokeach.

⁹² “Periodístico es informar” vid. SÁNCHEZ — BRAVO CENJOR. A.: *Nuevo tratado de estructura de la información*. Ed. de la Universidad Complutense de Madrid. Madrid 1985. Pág. 202.

⁹³ SÁNCHEZ — BRAVO CENJOR. A.: op. cit. Pág. 24.

⁹⁴ SÁNCHEZ — BRAVO CENJOR, A.: op. cit. Págs. 32 — 33.

obtener el máximo provecho de la información, y la manipulación realizada para proteger los derechos y los intereses del receptor.

Por lo contrario, este autor considera ilegítima la manipulación destinada, de forma deliberada, a privilegiar los intereses unilaterales del emisor, del medio o de terceros.

En la comunicación persuasiva las limitaciones de tipo ético a la manipulación del mensaje son mucho menores⁹⁵. Evidentemente, la comunicación persuasiva se caracteriza por la transparencia y claridad de su intención de convencer. El receptor adulto sabe que esto es así, y la recibe predispuesto a ello. Es consciente de que recibe un mensaje manipulado para presentar una argumentación que favorezca los intereses del emisor. Su nivel de atencionalidad, su proceso de percepción, su mecanismo de memorización está marcado por el conocimiento de que el emisor pretende convencerle de algo. Lo que, en principio, no es el caso de la comunicación periodística.

Análogamente, los procesos de comunicación en los que exista una intención *predominantemente* artística, expresiva, etcétera, incluso aquellos que pretenden modificar comportamientos, pero no mediante el uso de razones, sino por la coacción o la imposición de una posición de dominio o poder, serían “no persuasivos”.

6.2 Clasificación de los Procesos de Comunicación Persuasiva

Se puede elaborar una tipología de procesos de comunicación cruzando los criterios de “número de receptores”, y de “intención de los emisores”, independientes entre sí, y tendríamos una matriz 2X2 que se recoge en la Figura No.5.

Por consiguiente, el campo de estudio de este trabajo de investigación se sitúa en el cuadrante inferior derecha de la Matriz, es decir, en los procesos en los cuales los emisores son instituciones o empresas, que tratan de comunicar determinados contenidos a grandes números de receptores, con la intención última de influir en los comportamientos de estos.

⁹⁵ El estudio de las limitaciones éticas de la Comunicación Persuasiva de Masas desborda el objeto de estudio de esta investigación. No obstante, es obvio que también existen.

Drucker⁹⁶ observa que la empresa es la única organización humana que crea productos para ser intercambiados. Ni la Iglesia, ni el Ejército, ni la Universidad lo hacen. Según este autor toda organización que cumple su cometido mediante la comercialización de un objeto o de un servicio, es un negocio. Toda organización en la cual la comercialización esté ausente o sea secundaria no es un negocio, y no debería dirigirse como si lo fuera.

FIGURA NO. 5
TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE RECEPTORES Y LA INTENCIÓN DE LOS EMISORES

TIPOS DE COMUNICACIÓN	PROCESOS DE COMUNICACIÓN NO PERSUASIVA	PROCESOS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA.
PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Comunicación No Persuasiva Interpersonal.	Comunicación Persuasiva Interpersonal.
PROCESOS DE COMUNICACIÓN MASIVA.	Comunicación No Persuasiva de Masas.	Comunicación Persuasiva de Masas.

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia Drucker opina que las organizaciones humanas pueden dividirse *grosso modo* siguiendo un criterio dicotómico. Por una parte están las organizaciones de carácter empresarial en las que la función comercial es la característica distintiva y única. Por otra parte están todas las demás organizaciones.

Dado que es conveniente analizar las distintas clases de comunicación persuasiva que se pueden dar en la realidad, siguiendo a Drucker es plausible utilizar como criterio de clasificación las *intenciones del emisor* del proceso de comunicación.

Es decir, se puede hacer una categorización dicotómica de los procesos de comunicación persuasiva de masas, y de esta forma:

⁹⁶ DRUCKER. F. P.: *La gerencia de empresas*, Edhasa, Barcelona, 1979. Págs. 57.

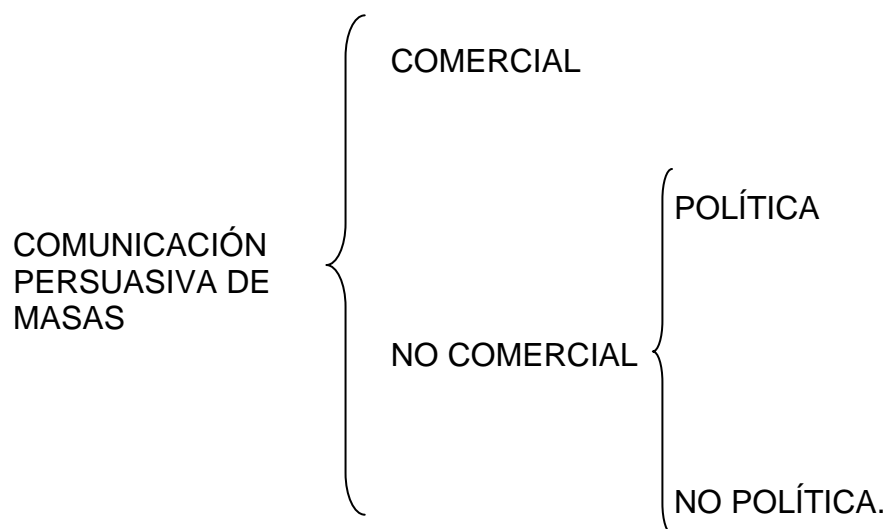
- Por una parte, se obtendrían los procesos de comunicación de masas, que se establecen con el ánimo de persuadir a los receptores de que compren un bien o servicio, y que corresponden a la Comunicación Persuasiva de Masas Comercial.
- Por la otra parte, estarían agrupados todos los demás que podrían denominarse Comunicación Persuasiva de Masas No Comercial.

A su vez, en una segunda etapa, se pueden clasificar las comunicaciones no comerciales en dos tipos:

- Por una parte las que tienen intenciones políticas, es decir aquellas que pretenden conseguir de parte de los receptores comportamientos de voto o de obediencia
- Por otra, las comunicaciones no comerciales no políticas de cualquier otro tipo, donde quedarían englobadas las de carácter religioso, social, etcétera.

Esta clasificación se recoge en la Figura No. 6.

FIGURA NO. 6
CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE MASAS



Fuente: Elaboración propia.

Esta investigación pretende elaborar una propuesta de sistema de determinación de la estrategia para los tres tipos de comunicación persuasiva de masas. Dada la complejidad del empeño, se centrará especialmente en las de tipo comercial, con la pretensión de establecer un sistema coherente, de uso preferente en dicha categoría, y que pueda ser utilizado por el mundo profesional o académico. No obstante, siempre que sea posible, se harán referencias a los otros tipos.

NOTAS Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 2

EL COMPORTAMIENTO

*“Como una llamada urgente es escuchado,
como alguien que dice palabras que le dicta
un músico sapiente, un rey, un exigente dueño
custodiado de flamígero coro”.*

GASTÓN BAQUERO

CAPÍTULO 2.

El comportamiento

1. Planteamiento del capítulo

En este capítulo se pretende continuar con la elaboración de un marco teórico que sea útil para la toma de decisiones en el campo de la estrategia de comunicación. Una vez establecido en el capítulo anterior los instrumentos de científicos que se van a utilizar en el análisis de los procesos de Comunicación Persuasiva de Masas, ahora se pretende hacer la misma labor con el comportamiento de los individuos.

El capítulo se articula en los siguientes apartados:

1. Planteamiento del capítulo (Punto actual)
2. Organizaciones y comportamientos de masas
 - 2.1.El afán de lucro o la necesidad de intercambiar. Las tesis de Drucker
 - 2.2.El beneficio satisfactorio como motor del sistema económico
 - 2.3.Los beneficios como resultante del comportamiento de masas
 - 2.4.La comunicación persuasiva de masas como actividad inherente a la naturaleza de las organizaciones
3. El comportamiento como resultado de un proceso
 - 3.1.Enfoques del análisis del comportamiento
 - 3.2.El modelo de Assael de formación del comportamiento
4. Tipos de procesos de formación de comportamiento
 - 4.1.La matriz de Vaughn/FCB
 - 4.2.La matriz de Kim – Lord
 - 4.3.La crítica de las matrices pensamiento – sentimiento
 - 4.4.La variable involucramiento
 - 4.5.La matriz de Assael

5.	Influencia de las variables situadas en el entorno del individuo en el proceso de formación del comportamiento
5.1.	La influencia de las variables del entorno
5.2.	La influencia de las variables del entorno social
5.3.	La influencia del marketing mix
6.	Influencia de las variables situadas en el interior del individuo en el proceso de formación del comportamiento
6.1.	Las actitudes
6.2.	Las intenciones
6.3.	El modelo Rossiter y Percy de formación de actitudes de marca
7.	El papel de la persuasión en la formación del comportamiento de compra, voto, y donación
7.1.	La función de comportamiento de compra (de voto o de donación) desde el punto de vista de la comunicación
7.2.	Las Actitudes de marca como variable accionable por la comunicación
Anexo al Capítulo 2:	
Las motivaciones de compra según Rossiter y Percy.	

A continuación se desarrolla el resto del capítulo.

2. Organizaciones y comportamientos de masas

2.1 Afán de lucro o necesidad de intercambiar: las tesis de Drucker

Como se ha visto en el capítulo anterior la Comunicación Persuasiva de Masas se caracteriza esencialmente por dos aspectos esenciales:

- En primer lugar, los emisores están constituidos por organizaciones o instituciones¹.
- En segundo lugar, esas organizaciones desarrollan el proceso de comunicación de masas con la intención manifiesta de influir en los comportamientos de los receptores².

Si se quiere comprender las reglas de decisión de la comunicación persuasiva de masas se ha de empezar por dar respuesta a la pregunta de por qué hay organizaciones que dedican recursos y tiempo a influir en los comportamientos humanos. A su vez, para contestar a esta pregunta hay que empezar por saber cuáles son los fines últimos que originan la existencia de esas organizaciones.

Si se considera el caso de las organizaciones que tienen fines de lucro, parece una obviedad plantearse el problema de sus propósitos. Cualquier comerciante contestará que una empresa se crea para obtener beneficios. Lipsey³, siguiendo la tendencia tradicional de la teoría económica, establece que las empresas desarrollan su actividad teniendo un único objetivo final: la obtención de la mayor ganancia posible. Es lo que ha llamado tradicionalmente el principio teórico de la maximización de beneficios.

Epistemológicamente hablando, no hay nada criticable en el establecimiento de una suposición simplificadora respecto de la intención profunda de las empresas, el problema consiste en saber si con ella se describe bien la conducta de las mismas. Es decir, ¿Es un buen punto de partida para comprender las razones que impulsan a una organización a realizar actividades de comunicación persuasiva de masas, la suposición de que los directivos de una empresa toman sus decisiones para conseguir alcanzar las máximas ganancias posibles? ¿Se puede construir sobre ella un modelo fiable de toma de decisiones en comunicación persuasiva?

Drucker⁴ no duda en afirmar que esa suposición “no solo es falsa, sino también desatinada”. El establecimiento como axioma científico del principio de maximización de beneficios conduce, en su opinión, a la incomprensión de la naturaleza, la función, y la finalidad de la

¹ JANOWITZ, M.: op. cit. Pág. 41.

² DE FLEUR, M. BALL — ROKEACH, S.: op. cit. Pág. 350, anteriormente adoptada más arriba.

³ LIPSEY G. R.: *Introducción a la economía positiva*, 12ª Edición, Ed. Vicens Vives. Barcelona 1996. Pág.58.

⁴ DRUCKER. F. P.: Op. cit. Págs. 54 - 57.

empresa, y es la causa, en definitiva, de la arraigada hostilidad hacia ellas, y hacia los que las dirigen.

Para este autor no hay un móvil lucrativo en la conducta humana, lo que hay es la necesidad de intercambiar debido al carácter limitado de los seres humanos⁵. Un individuo, o un grupo, puede disponer de un objeto o de una habilidad, pero ese objeto o habilidad no se transforma en riqueza hasta que es entregado, a cambio de un medio de pago⁶.

Se podría considerar el caso de un individuo que fabrica un producto, y de otro que tiene una carencia y un medio de pago. Antes del intercambio, el primero aunque tiene un producto no tiene riqueza, esta solo está en posesión del segundo. Después de producido el intercambio, el primero ha cedido su producto por riqueza, el segundo tiene su necesidad cubierta, aunque haya perdido su riqueza.

Una vez realizado el intercambio, el primer individuo, poseedor ahora sí de riqueza, puede que emplee parte de lo recibido para obtener mediante otro intercambio, otros productos que cubren carencias que, a su vez, tiene. Posiblemente, otra parte de esa riqueza se cambiará por bienes y habilidades necesarias para poder producir una mayor cantidad de los primeros productos que intercambiaron, y, de esta manera, poder repetir el ciclo⁷.

Lo que impulsa el intercambio es la existencia de carencias y de soluciones a las mismas, no el afán de lucro. Esas soluciones pueden ser bienes, servicios, o habilidades que atesoran los seres humanos. En cada caso se tendrá un tipo de intercambio diferente. Pero en todos ellos, habrá intercambio, y creación de riqueza.

Una industria puede producir bienes o servicios, pero mientras no sean intercambiados por dinero, no hay riqueza. Por consiguiente, es el cliente, el que compra el producto, el cimiento de un negocio y el motivo de su existencia. Drucker afirma que sólo el cliente crea

⁵ En realidad el intercambio es una de las tres maneras que tienen los individuos de cubrir las limitaciones de lo que ellos mismos pueden producir: la primera es mediante la fuerza, la segunda es mediante la caridad, y la tercera es mediante el intercambio. Ver KOTLER, P.: Op. cit. Pág. 9.

⁶ Es decir, a cambio de dinero.

⁷ El concepto de intercambio lleva al concepto de mercado. Para ver modelos de intercambios y de mercados ver KOTLER, P. Op. Cit. Págs. 11 — 14, especialmente la Fig. 1 — 4, Estructura de flujos en una moderna economía de intercambio.

empleos y, en definitiva, es para proveer a los consumidores para lo que los ahorradores confían sus recursos a los gerentes de una empresa.

Para este autor:

“lo que el cliente piensa que compra, lo que él considera valor, es lo decisivo y lo que determina lo que es el negocio, y si el mismo va a prosperar”⁸.

Este razonamiento sitúa la balanza que mide del valor de una empresa en realidad, no en los libros contables, como ha sido tradicional en las ciencias empresariales, sino en la consideración que tenga de ella los individuos que se relacionan con ella. Por lo tanto, la razón por la cual una compañía invierte recursos y tiempo, en acciones de comunicación persuasiva de masas queda de esta forma evidente; simplemente es necesario para poder existir, cumplir su finalidad, y ejercer su función.

Si no hay riqueza sin la venta de la producción, y la venta no es más que la consecuencia de un comportamiento de compra, se puede afirmar que la comunicación persuasiva de masas es *inherente* a la naturaleza de la sociedad mercantil⁹.

2.2 El beneficio satisfactorio como motor del sistema

No obstante la afirmación de un autor como Drucker, y sin perjuicio de su reconocida autoridad en las ciencias empresariales, en las páginas que siguen se tratará de encontrar una expresión lógica que formalice su argumentación.

Drucker¹⁰ continúa razonando que, obviamente, el primer deber de una empresa es sobrevivir, y que este deber se concreta en el principio de evitar las pérdidas. Una sociedad mercantil debe de producir un rendimiento, que medido en términos de riqueza monetaria, cubra los riesgos que se incurren inevitablemente en sus operaciones. En caso contrario, los propietarios (privados o públicos) de los recursos estarán inclinados a no emplearlos en dicho negocio, y, de continuar la situación, buscarán la forma de retirarlos para

⁸ DRUCKER, P. F.: Op. cit. Pág. 57.

⁹ En el apartado 2.4 se generaliza este razonamiento al resto de organizaciones.

¹⁰ DRUCKER, P. F.: Op. cit. Pág. 70.

emplearlos en otro alternativo que comporte un menor nivel de riesgo. Drucker añade que existe una sola fuente para obtener ese rendimiento: los beneficios¹¹.

De esta forma, se tiene que, aunque no es la maximización de los beneficios lo que mueve a las organizaciones empresariales, es una necesidad absoluta producir por lo menos las ganancias que se requieren para cubrir los riesgos, para poder permitir la continuación de las actividades, y para mantener intacta la capacidad de producir riqueza. Es lo que Drucker llama la “ganancia mínima necesaria”, que, simplifícadamente, puede considerarse que es fijada desde fuera de la dirección operativa, por diversos procedimientos según el carácter de la propiedad de la sociedad (consejo de administración o similares). *La ganancia mínima necesaria afecta a la conducta de los directivos, establece límites a sus decisiones, y sirve como prueba de validez de las mismas.* Es, por consiguiente, la verdadera motivación de la conducta económica.

Bueno Campos, Cruz Roche, y Durán Herrera¹² en esta línea de argumentación, distinguen las funciones socio – económicas de la empresa que crean valor, de “la búsqueda de un beneficio satisfactorio” que consideran el “motor y guía de las decisiones empresariales”. De esta forma, en línea con Drucker, queda aislada la finalidad última, o motor de la organización, de las actividades lucrativas de la empresa.

Los directivos de una sociedad mercantil, según estos autores, tomarían las decisiones necesarias para alcanzar un nivel prefijado de beneficios, que no tiene que ser máximo pero si suficiente para los accionistas de la misma. A consecuencia de esas decisiones, y de su puesta en práctica, se desarrollan unas funciones que crean valor.

2.3 Los Beneficios como resultante del comportamiento de masas

¹¹ Los riesgos que se han de cubrir comprenden no solo los propios de la actividad en la actualidad, sino también los futuros. En las organizaciones que operan sin beneficios, pero que la sociedad estima necesarias (Orden público, defensa, obras públicas, educación, etcétera) los riesgos se transforman en impuestos, donaciones, etcétera.

¹² BUENO CAMPOS E.; CRUZ ROCHE I.; DURÁN HERRERA J. J.: *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, 15ª Edición, Madrid. Pág. 154.

En una primera aproximación, necesaria para su estudio de las tomas de decisión, Bueno Campos, Cruz Roche, y Durán Herrera definen la variable “beneficio” como, grosso modo, “la diferencia entre los ingresos y los costes”, obviando los detalles a que llevaría un análisis económico de la misma. Justifican esta simplificación afirmando que para la finalidad de su propósito teórico cualquier otra distinción traería consigo pormenores excesivos que no afectarían a la validez de sus proposiciones.

De esta forma, como punto de partida del análisis, se dispone de una sencilla ecuación que se puede escribir de la siguiente forma¹³:

$$B = I - K$$

Siendo:

B = Beneficios de un periodo.

I = Ingresos del periodo.

K = Costes de dicho periodo.

En el primer miembro, aparece la variable “Beneficios” que, también simplificando, se podría decir que puede tomar dos valores, que pueden ser definidos por rangos:

- En primer lugar, podría tomar el valor de “satisfactorio” si el nivel alcanzado cumple con la finalidad o motivación última de la empresa
- En segundo lugar, tomará el valor “no satisfactorio” cuando no alcance el nivel prefijado¹⁴.

De esta manera, la ecuación, con sus variables, los valores que estas pueden tomar, y la ligazón lógica formada por los signos = y -, constituiría un sencillo modelo formalizado que representaría la finalidad última de las empresas.

Llegados a este punto, se tiene que un nivel prefijado de beneficios satisfactorios se alcanza gracias a combinaciones de pares de

¹³ Para un análisis más detallado ver BUENO CAMPOS E.; CRUZ ROCHE I.; DURÁN HERRERA J. J. Op. cit. Págs. 155 – 158. Aquí se seguirá su razonamiento, aunque considerablemente simplificado, y se preferirá utilizar la palabra “beneficios” en lugar de “resultados”.

¹⁴ Es decir, Beneficios será considerada como la variable dependiente (o explicada) y de naturaleza bivalente (los valores posibles son si/no), mientras que Ingresos y Costes son variables independientes o explicativas.

niveles adecuados de ingresos y de costes. Es decir, habrá infinitas combinaciones adecuadas para cada uno de los posibles niveles buscados de beneficios satisfactorios. Por consiguiente, no se puede saber la influencia que tienen las variaciones de los ingresos si los costes varían a su vez simultáneamente.

Para poder aislar las influencias de los Ingresos en los Beneficios, es necesario suponer que los costes van a permanecer inalterables durante el análisis que se realice. Esta restricción denominada de *ceteris paribus*¹⁵ que volverá a ser utilizada en los sucesivos, significa literalmente que se estudian los efectos que producen en la variación de los beneficios (en este caso la variable explicada) ante las variaciones de los ingresos (que se toma como variable independiente), suponiendo que todos los otros factores, incluidos los costes (que sería la otra variable explicativa) permanecen constantes¹⁶.

A continuación se dará un paso adicional para refinar la ecuación.

Toda sociedad mercantil tiene unos ingresos derivados directamente de su actividad normal que se denominan Ingresos de Explotación. También tiene otros ingresos que se obtienen de operaciones que no se pueden calificar como normales como, por ejemplo, cuando circunstancialmente se enajena un bien (acciones, locales, maquinaria, etcétera) que no es imprescindible para la marcha de la empresa. A este tipo de ingresos se les suele denominar Ingresos Atípicos.

Como es lógico, en un estudio que pretende encontrar una ligazón lógica entre comunicación persuasiva y fines empresariales, solo son pertinentes al análisis aquellos ingresos que provienen de la actividad normal de la sociedad, y que son, por lo tanto, los que originan la inmensa mayoría de las decisiones que toman los directivos de la misma. Es decir, en este análisis se puede considerar como no existentes o invariables los ingresos atípicos.

¹⁵ "lo demás sigue igual" vid. LIPSEY R. G. op. cit. Págs. 69 y 911.

¹⁶ Si se estuviera construyendo un modelo empresarial, una vez analizada la influencia de los Ingresos en la variable Beneficios, habría, a continuación, que aplicarles la cláusula *ceteris paribus*, y estudiar, de una forma semejante, la influencia de la variable costes, cuando los Ingresos permanecen constantes. De hecho esto es lo que hace BUENO CAMPOS E.; CRUZ ROCHE I.; DURÁN HERRERA J. J. Pero en este caso, todo ello desborda el campo de interés de esta investigación, y se pueden dejar los costes constantes durante todo el análisis.

Siguiendo con este razonamiento, si se tiene en cuenta que los ingresos financieros son siempre atípicos en cualquier empresa, salvo en el caso excepcional de las entidades financieras, tendremos que los ingresos que se van considerar, forzosamente han de ser el resultado de las ventas del periodo. En consecuencia, es posible escribir:

$$B = V - C$$

En el que:

B = Beneficios del periodo.

V = Volumen de Ventas en el periodo.

C = Costes del periodo, considerados como constantes.

Esta nueva ecuación expresa formalmente que la obtención de la finalidad última de la empresa, es decir alcanzar un nivel de beneficios satisfactorios, depende del volumen que alcancen las ventas. Se pueden definir los valores que puede tomar la variable Volumen de Ventas también en dos rangos de valor: “satisfactorio” cuando permite la consecución del nivel de beneficios que se busca, y “no satisfactorio” cuando no lo permite¹⁷.

Por otra parte, tenemos que el Volumen de Ventas obtenido es igual a la suma de actos de compra realizados por individuos ajenos a la empresa durante el periodo considerado, multiplicado por el precio de cada acto de compra. Pero resulta que los actos de compra son pura y simplemente comportamiento humano. De esta forma, se puede decir que la consecución de la finalidad de la empresa depende directamente de la realización de un volumen dado de actos individuales, durante un periodo determinado, por parte de un colectivo humano ajeno a la misma.

Por consiguiente puede plantearse que:

Como,

$$\text{Ventas} = \text{Precio} * \sum \text{actos de compra}$$

Entonces,

¹⁷ La variable Ventas sería, como la variable Beneficios, también bivalente; Es decir sus valores posibles serían dos “Sí” y “No”.

$$B = \text{Precio} * \sum \text{actos de compra} - \text{Costes}$$

Y como:

Costes = considerados fijos durante el periodo

\sum actos de compra = Comportamiento de masas

Y se llega a:

B = F(Comportamiento de masas)

Esta expresión quiere decir que:

El nivel de Beneficios de una empresa mercantil varía en función del comportamiento de masas, y, en definitiva, la consecución de un nivel satisfactorio previamente fijado de los mismos depende del comportamiento de masas.

Peter y Olson afirman en este sentido que “El comportamiento es decisivo para la estrategia de marketing porque es solo a través de comportamiento que se realizan las ventas, y se pueden obtener los beneficios”, y añaden “aunque muchas estrategias de marketing están diseñadas para influenciar las emociones y el conocimiento de los consumidores, estas estrategias deben resultar al final, en evidente un comportamiento de los consumidores que redunde en valor para la compañía”¹⁸

Como ya anunciaba Drucker.

2.4 La comunicación persuasiva de masas como actividad inherente a la naturaleza de las organizaciones

En el capítulo anterior, se ha visto que la Comunicación Persuasiva de Masas pretende provocar determinados comportamientos en los colectivos humanos. Siguiendo a De Fleur y Ball – Rokeach¹⁹, se puede decir que hay cuatro posibles comportamientos que pueden ser el objetivo buscado por la comunicación persuasiva de masas:

¹⁸ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 21.

¹⁹ DE FLEUR, M. L. Y BALL – ROKEACH, S. J.: Op. cit. Pág. 350.

- El voto.
- La donación.
- La compra.
- La obediencia (política, religiosa, etcétera).

Los cuatro comportamientos se encuentran ligados a los fines últimos de las instituciones políticas, religiosas, y civiles en general. Por ejemplo, los partidos políticos aspiran a llegar al gobierno, para lo cual, en un sistema democrático, necesitan del voto de los ciudadanos. Las instituciones asistenciales sin ánimo de lucro necesitan de donaciones para poder disponer de los recursos necesarios para desarrollar su labor. Las instituciones políticas, religiosas, o militares también pueden necesitar de la obediencia de sus ciudadanos, de sus fieles, de sus soldados.

Por analogía, se puede aceptar que si los fines de las instituciones, cualesquiera que estas sean, están influidos en gran medida por los comportamientos de grandes colectivos de individuos, la realización de actividades de comunicación persuasiva de masas es una actividad esencial para conseguir sus fines. En consecuencia, se puede afirmar que la comunicación persuasiva de masas es inherente a la naturaleza de todas las instituciones humanas.

3. El Comportamiento como resultado de un proceso

3.1 Enfoques del análisis del comportamiento

La consecución de los fines de una organización depende, por lo tanto, directamente de que un colectivo de individuos se comporte de una forma concreta determinada previamente. En el caso de las sociedades mercantiles, esta afirmación se traduce en que la consecución de los objetivos de las compañías depende del número que alcance la suma de actos individuales de compra.

Por consiguiente, comprender el comportamiento de compra de los individuos es una tarea esencial para los directivos empresariales,

especialmente cuando tienen que tomar decisiones de carácter estratégico. Sin embargo el conocimiento y, lo que es más importante, la predicción de la conducta de los compradores no es tarea fácil. Como dice Kotler²⁰ con frecuencia los individuos formulan sus necesidades y deseos de una forma, y actúan de otra, y en ocasiones, cambian de decisión en el último minuto, sin una razón aparente.

Para Assael²¹ existen dos amplios enfoques en el estudio del comportamiento del consumidor. Por una parte está lo que él denomina “enfoque gerencial” y por la otra el “enfoque holístico”.

Según este autor, el enfoque gerencial tiende a ser micro en la escala de su análisis, y es cognoscitivo por naturaleza. Con esta afirmación quiere decir que el enfoque gerencial hace hincapié en el consumidor individual, en sus actitudes, en sus percepciones, y en sus características personales, tales como renta, estilos de vida, y datos demográficos. Los efectos del entorno, tales como los grupos de referencia, familia, y cultura, se estudian englobados en el contexto; es decir, no se niega su influencia, pero su papel en el análisis consiste en ver cuál es su peso en las decisiones individuales.

El enfoque gerencial tiende también a acentuar la importancia de los procesos de pensamiento del individuo, y de los factores que pueden influir en dichos procesos. El comportamiento, en definitiva, es concebido como el resultado de un proceso sistemático en el cual la persona trata de cubrir de la mejor forma posible unas necesidades pre - existentes²².

Los directivos de las organizaciones empresariales encuentran, según Assael, el enfoque gerencial más próximo a sus intereses. La meta de los responsables de una empresa, como decía Drucker, debe de ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La primera información que recaban, por lo tanto, tiene relación con las necesidades, los procesos de decisión o pensamiento, y las características individuales y grupales. De esta forma, estiman que se pueden mejorar los productos, la comunicación persuasiva que se realiza, y, lo que no es menos importante, se puede dirigir la

²⁰ KOTLER, P.: op. cit. Pág. 188.

²¹ ASSAEL, H.: *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México, 1999. Pág. 21 - 23.

²² O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Pág. 119.

actividad empresarial hacia un sector delimitado de la sociedad, ahorrando recursos y aumentando la eficacia de la organización.

Sin embargo, Assael advierte que existen riesgos al tener un punto de vista demasiado rígido dentro de este enfoque:

- En primer lugar, se puede exagerar el énfasis en la racionalidad de los individuos a la hora de tomar decisiones de compra y de uso. El punto de vista cognoscitivo sostiene que los consumidores buscan y procesan la información de una manera sistemática, al intentar satisfacer sus necesidades. Sin embargo, en muchos casos, tal procesamiento sistemático puede ser alterado por otros factores, como por ejemplo cuando los compradores adquieren productos por el valor simbólico de su posesión, por el valor afectivo o emocional que pueda tener adscrita la marca que los distingue, o simplemente por adicción²³.
- En segundo lugar, un punto de vista excesivamente en el individuo puede pasar por alto la dinámica de los factores del entorno. No se puede olvidar que, aunque las variables sociales tienen una enorme inercia, y que su evolución se realiza a velocidades muy moderadas, es indudable que existen dinámicas de cambio social que pueden variar los valores, y las normas, que influyen en el comportamiento individual.
- En tercer lugar, el enfoque gerencial tiende a centrarse en la compra y puede dejar en un segundo plano los comportamientos postcompra como la experiencia de uso, y la difusión de esas experiencias. Bien es verdad que las modernas tendencias del llamado Marketing Relacional²⁴ y la Comunicación de Marketing Integrada²⁵ (conocida por sus siglas inglesas IMC) tratan de

²³ Se puede considerar, por ejemplo, el comportamiento de voto. No todos los electores, como se sabe, leen los programas de los partidos, y las biografías de los candidatos para decidir su voto. Es algo comprobado que muchos votantes permanecen fieles a una opción política por razones emocionales o afectivas, tan poco racionales como, salvando las distancias, con las que les pueden ligar a un equipo deportivo.

²⁴ CRAVENS, W. D.: *Strategic Marketing*, 6th Ed. Irwin McGraw Hill, 2000; Para la creación de valor para los consumidores, ver "Creating value for Customers" Págs. 14 –16; Para el concepto de Relaciones y su manejo, ver el Capítulo 7 Relationship Strategies, Págs. 203 a 226.

NASH, E.: *The Direct Marketing Handbook*, Ed. McGraw Hill. Para el enfoque clásico de marketing directo y relacional.

²⁵ SHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F.: *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, 1993. Para una visión de la evolución histórica ver el Capítulo I, para la definición las Págs. 45 y 46, para las consecuencias y condiciones Págs. 177 – 179.

corregir este problema, haciendo énfasis en las relaciones que se establecen a partir de la compra, entre el comprador, el usuario, y la marca.

El enfoque holístico, explica Assael, es más macro en su orientación. Centra más su atención en la naturaleza de la experiencia del consumo, en detrimento del proceso de decisión de compra, porque hace hincapié en el contexto cultural donde se inserta. El consumo es visto como un elemento tan simbólico como funcional, y cobran, por tanto, especial importancia las relaciones que se establecen con la sociedad, con sus normas y valores, y, en definitiva, con la cultura dominante. La decisión de compra en este enfoque solo tiene importancia como una de las fases de un fenómeno global que es el consumo. Este enfoque contempla al individuo como intérprete activo, cuya pertenencia a diversas culturas, subculturas, y grupos afectan de manera significativa las respuestas de comportamiento²⁶.

El punto de vista holístico está menos interesado en predecir y modificar las pautas de consumo dentro de una categoría de producto, o el voto de un ciudadano dentro de un proceso electoral. Su intención profunda es comprender el contexto donde se sitúa el individuo, y la relación mutua que se ejerce entre ese contexto y el comportamiento.

Sin embargo, este enfoque, en opinión de Assael, también tiene inconvenientes:

- El más importante consiste en que el análisis del significado cultural de la forma de actuar del individuo, y el significado social de sus experiencias de consumo, puede necesitar mucho tiempo y recursos humanos. Este problema no representa una gran molestia para los científicos sociales estudiosos del comportamiento humano, pero resulta muy difícil de superar para aquellos que tienen que determinar la Comunicación Persuasiva de Masas de una empresa, partido político, u otro tipo de organización.
- No menos problemático resulta, a juicio de Assael, que el enfoque holístico no pone suficiente énfasis en las decisiones que toma el individuo, especialmente la decisión de actuar de una determinada forma (sea la compra, el uso, el voto, etcétera). Si se quiere obtener de un colectivo determinado un

²⁶ O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Pág.119.

comportamiento no menos determinado, es esencial comprender, para poder influir, el proceso de toma de decisiones de dicho colectivo.

- Por último, Assael opina que si bien es cierto que muchos comportamientos no son el resultado de un procesamiento sistemático de inputs, muchos si lo son.

En este trabajo de investigación se adoptará una posición equilibrada. Esto será evidente cuando se consideren diferentes tipos de mecanismos de decisión, el papel simbólico de las marcas, y la retroalimentación de la experiencia de uso.

3.2 El modelo de Assael de formación del comportamiento

En opinión de Alonso Rivas²⁷, la mayor parte de los investigadores coinciden en dos ideas básicas en cuanto al enfoque del estudio del comportamiento:

1. Hay dos tipos de variables que describen la morfología del problema que se plantea: unas variables describen al individuo, y otras describen el ambiente que le rodea.
2. El Comportamiento es la resultante de la interacción del sujeto y de su entorno. Esta interacción tiene componentes racionales y componentes emocionales.

En este sentido, este autor plantea una sencilla expresión matemática:

Expresión No.1

$$C = F (I, E)$$

En la que,

C = Comportamiento de una persona.

²⁷ ALONSO RIVAS, J.: *Comportamiento del consumidor*, Editorial ESIC, Madrid 1997. Para una revisión de las teorías más importantes sobre Ciencias del Comportamiento Vid. Págs. 62 — 65. Para una panorámica histórica de la evolución de las teorías sobre comportamiento del consumidor Vid. Págs. 44 — 48;.

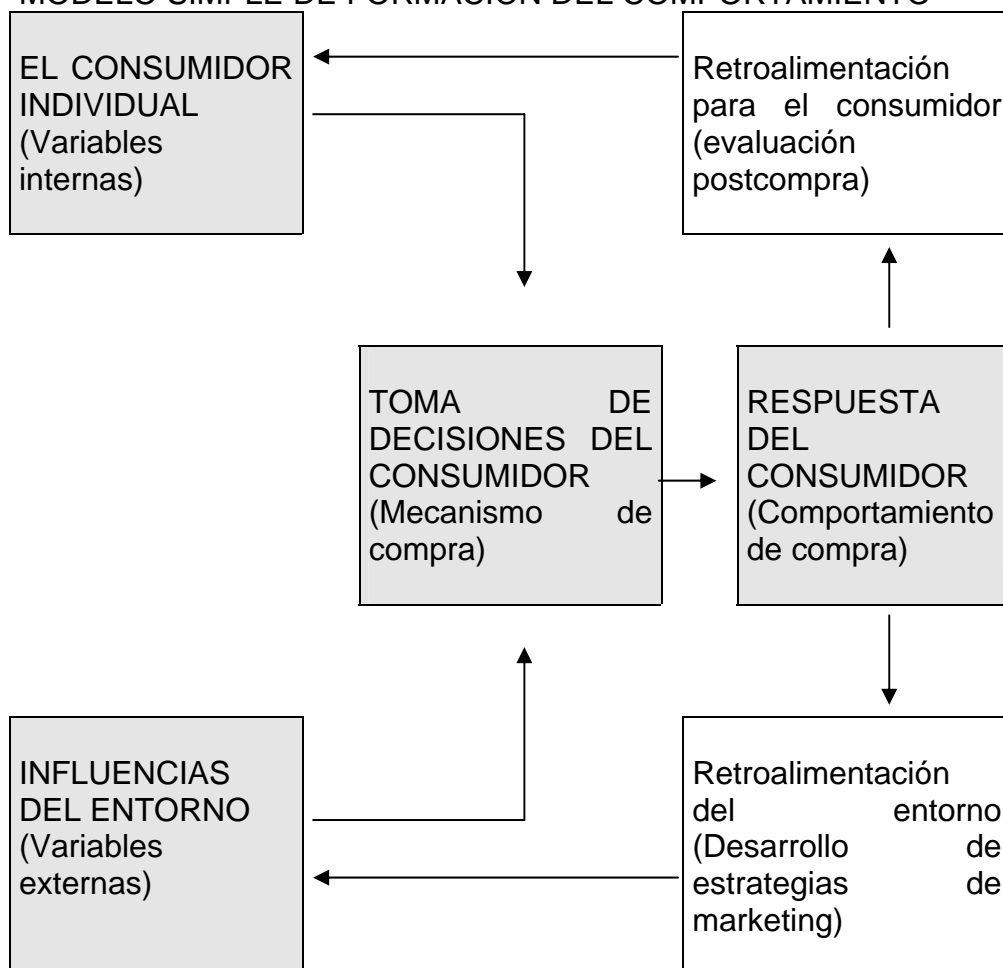
I = Variable que sintetiza la influencia de todas las variables individuales.

E = Variable que sintetiza la influencia de todas las variables del entorno.

Por la cual puede decirse que el Comportamiento humano es la resultante de una compleja red de interacciones, internas y externas, y, por lo tanto, puede decirse que es el resultado de un proceso.

Assael²⁸ propone un modelo elemental que explica el proceso de formación del comportamiento de compra de un consumidor mediante el esquema de la Figura 7.

FIGURA NO. 7
MODELO SIMPLE DE FORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO



²⁸ ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 23 - 24.

Fuente: Adaptado de Assael (1999. Pág. 23).

El comportamiento es considerado como la respuesta de un mecanismo. Como en la ecuación de Alonso Rivas, son dos las influencias principales que determinan la elección del consumidor:

- La primera tiene su origen en las **necesidades**, en las **percepciones** de las características de las marcas que se ofrecen como alternativas, y las **actitudes** hacia esas alternativas por parte del consumidor individual²⁹. Estos tres elementos están, a su vez, determinadas por diversos factores como los datos demográficos, el estilo de vida, y las características de la personalidad del individuo.
- La segunda influencia sobre la toma de decisiones del consumidor es el entorno, en el cual están situados elementos como la **cultura** (las normas y valores de la sociedad), las **subculturas** (las normas y valores específicos de una parte de la sociedad), y los **grupos** (de pertenencia y referencia).

Una vez que el consumidor ha tomado la decisión, y después de que la haya ejecutado, tiene lugar la evaluación postcompra. Durante la evaluación, el consumidor, aprende de la experiencia y tiene la posibilidad de cambiar su patrón de conducta en cuanto a la adquisición de información, a la evaluación de las marcas y a la selección de la compra en futuras ocasiones.

La experiencia de consumo retroalimenta el proceso de comportamiento, porque, por una parte influye directamente en el ánimo del consumidor, hasta para determinar si compra la misma marca de nuevo.

Por otra parte, las experiencias y evaluaciones de los consumidores se difunden hacia el entorno, y pueden ser recogidas por los responsables de las organizaciones que ofertan las marcas, las candidaturas políticas, etcétera, a través de los subprocesos de planificación y control del Modelo General de Comunicación Persuasiva de Masas. De esta forma, si es posible o necesario, pueden corregir la oferta que han realizado, tanto en sus prestaciones reales como en sus comunicaciones.

Podría afirmarse que este modelo tiene varias ventajas:

²⁹ Más adelante se tratarán estos conceptos y su influencia en el comportamiento del consumidor.

- En primer lugar, puede decirse que es un modelo equilibrado que integra la influencia de las variables personales con las del entorno.
- En segundo lugar, incluye el comportamiento postcompra y postuso al plantear dos vías de retroalimentación, una sobre el individuo, y otra sobre el entorno.
- En tercer lugar, es perfectamente aplicable a otros comportamientos interesantes para la Comunicación Persuasiva de Masas, como el voto, la donación, y la obediencia (utilizando la lista, anteriormente citada, de conductas de Fleur y Ball – Rokeach).
- En último, pero no menos importante, es un modelo que como afirma el propio Assael es simple, orienta con claridad la discusión epistemológica, y resulta fácil de manejar en condiciones reales de toma de decisiones de estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

4. Tipos de procesos de decisión de comportamiento

La forma en que se desarrolla el proceso de decisión de un comportamiento varía según los casos. Esteban Talaya³⁰ establece que el comportamiento de compra de los consumidores varía en gran medida dependiendo del tipo de producto, y de cómo se relacionan con las personas involucradas en su compra.

Kotler establece una clasificación de productos según los hábitos de compra que se desarrollan en la práctica por la mayoría de sus consumidores³¹, lo cuál equivale a decir que no todos los productos tienen comportamientos iguales de compra. Dentro de su clasificación se incluyen procesos de compra complejos, sistemáticos (Productos de Especialidad, Productos de Compra, Productos No Buscados), procesos rápidos (Productos de Conveniencia) e irreflexivos (Productos de Compra por Impulso).

³⁰ ESTEBAN TALAYA, A.: *Principios de Marketing*. ESIC Editorial, Madrid 1997. Cuadro 4.4 Pág. 90.

³¹ KOTLER, P.: op. cit. Págs. 498 – 499.

La investigación profesional y académica no ha cesado de tratar de establecer un modelo con fuerte capacidad predictiva que sirviese para facilitar la toma de decisiones de comunicación persuasiva. En este apartado se pretende realizar un breve repaso de alguno de los más importantes.

4.1 La matriz Vaughn/FCB

En la década de los años ochenta, Richard Vaughn³², Director de Investigación de la oficina de Los Angeles de la agencia de publicidad Foote, Cone & Belding (FCB) observó que mayoritariamente cada tipo de producto desarrollaba un modo genérico y relativamente estable de proceso de decisión dentro de un colectivo de compradores. Las conclusiones de su trabajo, en nuestra opinión, pueden resumirse de la siguiente forma:

- En primer lugar, el interés y la atención que ponen los consumidores en la toma de decisión podían ser definidos con el concepto “involucramiento”³³.
- El involucramiento era variable según el de tipo de producto. Mientras en unos productos los consumidores prestaban personalmente atención e interés en la decisión de compra³⁴, en otros se despreocupaban. Esta variación tenía una amplitud continua y, aunque no era posible medirla con exactitud, si podía evaluarse por rangos (alto/bajo).
- Por lo tanto, podía establecerse una clasificación de los mecanismos de compra según el grado cuantitativo de involucramiento de los decisores.
- Por otra parte, también observó que había procesos de decisión en los que en el involucramiento del individuo predominaba la componente cognoscitiva, racional o evaluativa del pensamiento,

³² VAUGHN R.: The Consumer Mind: “How to tailor Ad Strategies”, en *Advertising Age*, 9 de junio de 1980; también más con más extensión ver VAUGHN, R.: “How Advertising works: a planning model”. *Journal of Advertising Research* (octubre 1980). Págs. 27 - 33., y VAUGHN, R.: “How Advertising works: a planning model revisited” en *Journal of Advertising Research*, febrero – marzo 1986, Págs. 57 –66.

³³ Se ha preferido traducir el término inglés “involment” por “involucramiento”.

³⁴ El concepto “involucramiento” y su importancia será desarrollado más adelante, pero puede verse en Celsi, R. L., Olson, J.: “The role of involvement in Attention and Comprehension Processes”, en *Journal of Consumer Research* 15 (septiembre de 1988), Págs. 210 – 224.

mientras que otros predominaba la afectiva, simbólica o impulsiva. A los primeros denominó procesos de “pensamiento (*think*)”³⁵, y a los segundos de “sentimiento (*feel*)”³⁶.

A continuación, y teniendo en cuenta que el criterio de nivel de involucramiento (alto/bajo) era independiente del criterio de tipo de predominio en el involucramiento (cognoscitivo – afectivo), Vaughn planteó una matriz que definía una tipología de cuatro tipos mecanismos de decisión (Figura No.8).

FIGURA 8
TIPOLOGÍA DE MECANISMOS DE DECISIÓN DEL
COMPORTAMIENTO DE COMPRA

MATRIZ DE VAUGHN/FCB	Predominio del PENSAMIENTO (<i>Think</i>)	Predominio del SENTIMIENTO (<i>Feel</i>)
Alto involucramiento	Mecanismo informativo Automóviles utilitarios Casas Muebles Productos tecnológicos Seguros	Mecanismo afectivo Joyería Perfumes y Cosméticos Moda Motocicletas Automóviles deportivos Vinos
Bajo involucramiento	Mecanismo de formación de hábitos Alimentación Artículos del hogar Bronceadores	Mecanismo de autosatisfacción Cigarrillos Resto de bebidas Caramelos Pizzas

³⁵ Vid. FRIEDMAN R.; PARKER LESSIG, V.: “A Framework of Psychological Meaning of Products” en *Advances in Consumer Research*, vol. 13, Ed. Richard J. Lutz. Provo, UT Association for Consumer Research, 1986. Págs. 338 – 42; publicado después de los artículos de Vaughn.

³⁶ Vid. EDELL, J. A.: “Nonverbal Effects in Ads: A Review and Synthesis” en *Nonverbal Communication in Advertising*. Eds. David Stewart y Sidney Hecker. Lexington Books. Lexington MA. 1988; y CHAPMAN BURKE, M. y EDELL, J. A.: “The impact of Feelings on Ad-Based Affect and Cognition” en *Journal of Marketing Research* febrero 1989, Págs. 69 – 83.

--	--	--

Fuente: adaptado de Vaughn R. (1980).

Como se puede observar, en primer término aparece un mecanismo de compra que tiene una gran necesidad de información, debido a que el consumidor está preocupado y dispuesto a dedicar esfuerzo y/o tiempo a la decisión relativa a la adquisición y uso de un producto. Esta decisión sería el resultado de un proceso sistemático de evaluación de necesidades, recursos, y alternativas. Dentro de este tipo de conducta se podrían encontrar productos que requieren una gran inversión en términos de renta disponible, y productos nuevos que incorporan adelantos tecnológicos.

En segundo lugar se aparecen los procesos de decisión de tipo afectivo, que se caracterizarían por no tener grandes necesidades de información. El consumidor estaría interesado en este tipo de productos, y dispuesto a realizar un cierto esfuerzo y a emplear un cierto tiempo, pero no son datos lo que necesita para la decisión de su adquisición. Vaughn observó en sus investigaciones, que es mucho más importante la actitud o el sentimiento general que se haya formado el individuo previamente al acto de compra, porque son productos que, en general, están relacionados con la autoestima.

En tercer lugar aparecen procesos decisorios que forman hábitos. Las decisiones, en este caso, necesitarían poco raciocinio y tenderían a formar, por comodidad, pautas estables de comportamiento. Vaughn observa que la obtención por parte de los usuarios de resultados satisfactorios con una marca, crea el fenómeno de las lealtades de marca, de forma que los consumidores aceptan un número pequeño de alternativas, que forman un conjunto aceptable y de confianza (lo que se denomina “abanico de opciones”).

Por último, se encuentran los mecanismos de compra de autosatisfacción. En este caso serían productos que tampoco requieren un proceso de decisión sistemático, pero tienen relación con los gustos personales del individuo. Los elementos simbólicos³⁷ y la rápida satisfacción de las demandas del consumidor son los factores más importantes de un proceso corto, rápido, y que Vaughn describe como de “reacción”.

³⁷ Para ver la importancia de los elementos simbólicos en la formación del comportamiento ver BERTALANFFY, L.V.: *Robots, hombres, y mentes*. Ed. Guadarrama. Madrid, 1971. Págs. 41 – 61.

Esta matriz, conocida hoy día como la Matriz FCB, permitía clasificar a los productos según la forma en que se toman las decisiones para su adquisición, y, en consecuencia, se pensaba que se podía determinar en mejores condiciones, la estrategia de comunicación persuasiva más conveniente para cada caso. Dado que se observaban que las diferencias entre cada cuadrante eran muy importantes, y que estaban basadas en las relaciones que se establecían entre los consumidores y los productos, la matriz servía también para enfocar la investigación, y la creación de piezas publicitarias.

La Matriz FCB lleva ya veinte años en uso, y se ha convertido en un clásico dentro del mundo académico y profesional de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas³⁸. No hay duda que esto ha sido así por varias razones:

Ha contribuido decisivamente a la mejora en el conocimiento de los procesos de persuasión, y a un mayor rendimiento de las actividades de Comunicación Persuasiva de Masas³⁹.

Ha estimulado la investigación de los procesos decisorios de comportamientos de compra, orientando estos trabajos hacia el establecimiento de tipologías explicativo - predictivas.

Y por último, pero no menos importante, ha estimulado la aplicación de las teorías científicas de la comunicación y del comportamiento a la práctica profesional⁴⁰, dando un impulso decisivo hacia la fundamentación y sistematización de esta última.

4.2 La Matriz de Kim - Lord

³⁸ Ver, entre otros, LAMBIN, J. J.: op. cit. Págs. 137 — 138; ARENS, W. F.: op. cit. Pág. 230; ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 161 — 162; BENDINGER, B.: *The Copy Workshop Book*, Ed. The Copy Workshop, Chicago, 1993, Págs. 83 — 84, y 88 — 89; FILL, C.: op. cit. Págs. 525 — 528; PAUL PETER, J.; OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 416 — 417.

³⁹ JOYCE, T.: "Models of Advertising" en *Marketing Research Today* Noviembre 1991, Págs. 205 — 212.

⁴⁰ BERGER, D.: "Theory into Practice: The FCB Grid" en *European Research*, enero 1986, Págs. 35 — 46.

En 1991 Kim y Lord⁴¹, en un trabajo de investigación que sigue la senda abierta por Vaughn, llegaron a la conclusión que un individuo puede estar altamente involucrado cognoscitiva (*think*) y afectivamente (*feel*) simultáneamente, es decir un consumidor puede prestar atención e interés a una decisión implicando tanto la razón como el sentimiento.

Por consiguiente, ni el nivel puramente cuantitativo del involucramiento podía cumplir un papel de criterio discriminante independiente, ni tampoco podía serlo el tipo de involucramiento.

FIGURA NO. 9
TIPOS DE PROCESOS DE FORMACIÓN DEL
COMPORTAMIENTO DE COMPRA SEGÚN KIM – LORD

MATRIZ KIM LORD	ALTO INVOLUCRAMIENTO AFECTIVO	BAJO INVOLUCRAMIENTO AFECTIVO
ALTO INVOLUCRAMIENTO COGNITIVO	Procesos decisorios complejos	Proceso sistemático de baja emotividad
BAJO INVOLUCRAMIENTO COGNITIVO	Procesos no sistemáticos de alta emotividad	Compras automatizadas

Fuente: Adaptado de Arens (1999. Pág. 230).

Establecieron, por consiguiente, una nueva matriz⁴² de tipologías de procesos de decisión de compra, que a semejanza de la FCB, también se trataba de una 2X2 (Figura No. 9). Estaba construida teniendo en un eje el nivel de involucramiento afectivo del decisor, y en el otro el nivel de involucramiento cognitivo. Cada eje o criterio estaba dividido en dos rangos de valores posibles, alto y bajo, que determinaban la composición 2X2 ya comentada.

De esta forma se tenían cuatro tipos de procesos:

⁴¹ KIM, C. K. y LORD, K. R.: "A New FCB Grid and its Strategic Implications for Advertising", en *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada* (Marketing) Tony Schellinck, ed. Niagara Falls Ontario, 1991. Págs. 51 – 60, citado por Arens (1999).

⁴² Ver ARENS, W. F.: op. cit. Pág. 230.

- En el primer cuadrante aparecían los de **alto involucramiento afectivo y cognoscitivo**. En este tipo de mecanismos de compra se encontraban productos en los que los consumidores se hayan altamente interesados en la compra, y toman la decisión tras un proceso largo, cuidadoso, y sistemático, en el que se maneja información sobre necesidades y características, al mismo tiempo que, voluntaria o involuntariamente, se presta atención a consideraciones simbólicas o emotivas. En este caso, según los autores, se podían citar los automóviles, los champús, y las lociones corporales.
- En el cuarto cuadrante, simétrico del anterior, se situaban los procesos de **bajo involucramiento cognoscitivo y afectivo**, en los que los consumidores deciden con rapidez, sin grandes reflexiones, y con poco interés y movilidad emocional. Se trataría, pues, de compras rápidas muy automatizadas como los detergentes y las servilletas de papel.
- En el segundo y tercer cuadrante se situaban los procesos de **nivel medio de involucramiento**. Dentro de estas dos categorías se encontrarían, por una parte, los productos que se decidían siguiendo un procedimiento sistemático evaluativo, pero con frialdad y distancia afectiva, como por ejemplo las cámaras de vídeo; y, por otro, aparecían los que, por el contrario, no seguían un sistema pero en los cuales los individuos se veían afectados emocionalmente, como por ejemplo las pizzas, las tarjetas de Navidad, y el pan.

4.3 Crítica de las matrices pensamiento/sentimiento

Con el paso de los años, la obra de Vaughn y de Kim - Lord ha estado expuesta a la crítica teórica y experimental (y muy en particular a la de tipo profesional). En primer lugar ocurría que una marca, que por pertenecer a una determinada categoría de producto debería de tener un tipo de mecanismo decisorio constante, podía cambiar de cuadrante a consecuencia de una campaña publicitaria. Este fenómeno se repitió en la práctica tantas veces, que la propia FCB admitió que marcas que pertenecían a productos que tenían procesos "de pensamiento" podían ser presentadas con éxito con estrategias de comunicación persuasiva pensadas para productos

“de sentimiento”⁴³, con lo que una de las potenciales virtudes de la matriz, esto es, la capacidad orientar con claridad la toma de decisiones estratégicas, se veía seriamente devaluada.

En 1991, Rossiter, Percy, y Donovan, entre otras cosas afirmaron respecto de la utilización del concepto involucramiento ⁴⁴ que:

- La variable involucramiento, tal y como la había definido Vaughn, resulta virtualmente imposible de ser medida, ni tan siquiera por rangos de magnitud.
- Los niveles de atención e interés cognoscitivo o afectivo que pueden tener varias personas pueden ser diferentes. Es decir, el involucramiento no es un fenómeno que dependa del producto sino del individuo.
- Además, si se toma la definición de Vaughn, tampoco es general su influencia en el proceso de decisión de comportamiento de compra, puesto que se observa que la atención y el interés de los consumidores puede alterarse drásticamente cuando se producen nuevas apariciones de marcas dentro de una categoría de producto (lanzamientos), o bien a consecuencia de campañas de comunicación persuasiva de gran impacto.
- La razón de todo ello según Rossiter y Percy está en que la variable Involucramiento está definida de una forma muy poco precisa, y, en consecuencia, imposible de ser utilizada operativamente por un responsable de comunicación.

Respecto del criterio pensamiento/sentimiento, opinan que:

- Está basada excesivamente en las actitudes (*feel - think*) que se hayan formado los consumidores previamente a la decisión de compra, y pasa por alto el hecho que, si dichos consumidores no tienen un conocimiento de las marcas, difícilmente podrán tener actitud. O dicho de otra forma, no tiene en cuenta la variable notoriedad.
- La mera distinción pensamiento/sentimiento es poco definitoria como criterio de categorización de mecanismos de

⁴³ PETER, J. P.; OLSON, J. C.: op. cit. 417.

⁴⁴ ROSSITER, J. R. PERCY, L. DONOVAN, R. J.: “A better advertising planning grid” en *Journal of Advertising Research* 1991, 31 (5), Págs. 11 - 21.

comportamiento. Por una parte es muy difícil delimitar, en cada decisión, el grado de predominio relativo de razón y emoción. Por otra parte, en algún caso la decisión de compra puede ser tan compleja, que coexisten fases en las que predomine la cognición, y por lo tanto sean de pensamiento, con otras en que predomine la afectividad, y sean de sentimiento.

Para aclarar este punto, se puede suponer un individuo que tuviese una necesidad que pudiera ser cubierta por varias categorías de producto. El proceso, en este caso, podría tener dos etapas, en la primera el consumidor decidiría entre productos, en la segunda entre marcas de la dentro de la misma categoría de producto.

Si se continúa con el ejemplo, se podría imaginar que el individuo se encuentra en una terraza de verano con unos amigos. En una primera etapa tiene que discriminar entre dos tipos de bebidas, la alcohólicas y la no alcohólicas, mediante una decisión que puede ser “de pensamiento”: por ejemplo elige tomar un refresco porque tiene que conducir de vuelta a casa. Pero en una segunda etapa en que tiene que decidir una marca concreta, puede ocurrir que la elección pase a ser “de sentimiento”, y pida una marca que él piensa que es local, como Trinaranjus o Kas, para no pedir Coca Cola que, en su fuero interno, la tiene valorada como símbolo de la cultura estadounidense.

El voto en unas elecciones puede seguir un mecanismo semejante: una primera decisión de pensamiento, acudir a votar, seguida de una de sentimiento, votar al partido de toda la vida.

A pesar de las críticas⁴⁵, dadas las ventajas que ofrecía en la práctica para la toma de decisiones de estrategia de comunicación, y las perspectivas que abría a nuevas investigaciones, la matriz FCB causó un gran impacto en medios profesionales primero, y en los académicos después. Puede decirse que su aparición hizo que gran número autores (entre los que, por cierto, se encontraban los citados Rossiter, y Percy) se dedicaran a profundizar en el estudio de los tipos de mecanismos de decisión del comportamiento.

4.4 La variable involucramiento

⁴⁵ Es necesario comentar, que la discusión entre Vaughn y Rossiter y Percy se desarrolla en gran medida en el área de la toma de decisiones concretas y de detalle, esto es, en el área táctica; por lo que no todos sus puntos de debate son pertinentes para un trabajo de este tipo.

En realidad, la importancia del involucramiento del individuo en el proceso de decisión de comportamientos tenía una larga tradición académica de investigación, puesto que los investigadores de la persuasión ya sabían que no se puede convencer a un individuo de que cambie una determinada conducta de la misma forma que está interesado en el asunto con el que se relaciona esa conducta, que a otro que no lo está.

En 1965 Krugman realizaba una de las primeras y más influyentes aportaciones sobre este asunto, en opinión de Peter y Olson⁴⁶, y definía el involucramiento como la conexión que un individuo establecía entre su experiencia vital propia, y un estímulo externo, en general con un mensaje que hubiera recibido.

En 1976 Robertson⁴⁷ estudiaba el comportamiento de compra de bajo involucramiento. Ya en la década de los ochenta, Celsi y Olson⁴⁸ estudiaron experimentalmente cómo la gente que se encuentra motivada respecto de un producto o un asunto, pone más atención y presta más interés a mensajes que tengan que ver con dicho producto, o dicho asunto, que quien no está motivado. De esta forma, la influencia del fenómeno del involucramiento en el proceso de formación de la conducta alcanzó una aceptación generalizada dentro de la comunidad académica.

Petty y Cacioppo en 1981, como se verá más adelante, subrayaban la influencia del involucramiento en la determinación de los comportamientos, y establecieron un modelo muy utilizado en el análisis de la comunicación persuasiva. Por último merece citarse a Rice⁴⁹, consultor de la compañía Market Facts, que no solo ligaba teóricamente involucramiento y comunicación en 1991, sino que desarrollaba un método de análisis⁵⁰ que ha sido contrastado satisfactoriamente, en la práctica profesional, durante los últimos años.

⁴⁶ KRUGMAN. H. E.: "The impact of Television Advertising: Learning without Involment", en *Public Opinion Quarterly* 29 (1965), Págs. 349 — 356, y "The Measurement of Advertising Involment", en *Public Opinion Quarterly* 30 (1967), Págs. 583 — 596, citados por PETER, J. P. y OLSON, J. : op. cit. Pág. 484 — 485, junto con otra importante bibliografía sobre Involucramiento y comportamiento.

⁴⁷ ROBERTSON, T. S.: "Low Commitment Consumer Behavior" en *Journal of Advertising Research* 16 (abril de 1976), Pág. 20 citado por Assael.

⁴⁸ CELSI, R. L. y OLSON, J. C.: "The role of Involment in Attention and Comprehensión Precesses", en *Journal of Consumer Research* 15 (septiembre de 1988), Págs. 210 — 224.

⁴⁹ RICE, J.: "Ever try converting a staunch Catholic to Buddhism?", en *Marketing News*, 2 de septiembre de 1991.

⁵⁰ *The Conversion Model*, Chicago, Market Facts Inc. 1991.

Peter y Olson⁵¹ afirman que involucramiento quiere decir la percepción de la importancia personal, o relevancia, que tiene para un individuo, un objeto, un acontecimiento, o una actividad. Para estos autores, el involucramiento es un estado motivacional que impulsa y dirige los procesos mentales y los comportamientos, a través de los mecanismos de decisión de conductas. El involucramiento de una persona tiene aspectos cognitivos y afectivos que son indisociables; los primeros tienen que ver con la cobertura de necesidades, los segundos con la evaluación general y los aspectos simbólicos. Pero, insisten, no se pueden separar unos de otros.

Definido así, dado que es un “estado”, el involucramiento no quiere decir que sea necesariamente permanente⁵². Los individuos pueden *sentirse* involucrados con un producto solo en ciertas ocasiones cuando por alguna razón, como por ejemplo una pieza publicitaria a la que se ven expuestos, se activa alguna conexión que liga necesidad, solución, símbolos, etcétera. Cuando el mensaje en cuestión desaparece, puede desaparecer el estado de involucramiento⁵³.

Peter y Olson⁵⁴ estiman que el involucramiento tiene dos componentes: el correspondiente a la relevancia intrínseca que tiene la relación fines – medios subyacente en la acción de compra, y que por lo tanto varía tanto con el individuo como con el producto considerados; y el correspondiente con la relevancia que toman los productos y las marcas dado el contexto físico, social, cultural, o de comunicación en el que se hayan situados. El nivel de involucramiento total es la resultante de los valores que toman estas dos componentes, y, por consiguiente, varía siguiendo sus modificaciones.

⁵¹ PETER, J. P. y OLSON, J.: op. cit. Pág. 79 – 80; Ver, también en esta línea, la definición del concepto “participación”, que no es otro que involucramiento en O’GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Pág. 127.

⁵² CELSI, R. L. y OLSON, J. C.: op. cit.

⁵³ Assael acepta que hay involucramientos duraderos e involucramientos situacionales no duraderos, cita como apoyo los estudios de HOUSTON, M. J. y ROTHCHILD, M. L.: “*Conceptual and Methodological Perspectives on Involment*” en Subhash C. Jain Ed. 1978 Educator’s Proceedings (Chicago: American Marketing Association, 1978), Págs. 184 – 187.

⁵⁴ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 81 – 84, especialmente el modelo representado en la Figura. 4.8 de la Pág. 82.

Rossiter y Percy⁵⁵ opinan que, aunque puede ser cierto que el involucramiento sea un fenómeno complejo y multivariable, una definición de ese tipo lo hace inmanejable en la toma de decisiones. La solución que utilizan consiste en basar la definición, y, por lo tanto, la medición de la variable involucramiento en su componente de mayor poder explicativo. De esta manera, aunque se pierda precisión, se gana operatividad.

Estos autores definen involucramiento de una forma más restringida, al ligarlo a la *sensación* de riesgo⁵⁶ que percibe un individuo al tomar una decisión, puesto que observan que cuanto mayor es la *percepción* de riesgo, mayor es su involucramiento. Esta solución, aceptable desde el punto de vista epistemológico, es la base del sistema, ya comentado, de Rice – Market Facts que, desde finales de la década de los ochenta, obtiene resultados muy satisfactorios.

Peter y Olson⁵⁷ afirmaban que la sensación de riesgo que afecta a un acto de compra (generalizables a un comportamiento de voto⁵⁸, de donación, o de obediencia) podía ser de cuatro tipos:

- Sensación de riesgos **físicos** inherentes al uso del producto, tales como accidentes, enfermedades, y daños a personas o cosas.
- Sensación de riesgos **financieros** que se derivan de la compra o uso del producto, como deudas, costes no previstos de instalación, mantenimiento, inestabilidad de precios, etcétera.
- Sensación de riesgos **funcionales** relacionados con la posibilidad de que el producto adquirido no cubra a plena satisfacción lo que se espera de él.
- Sensación de riesgos **psicosociales** asociados al carácter simbólico de su adquisición y uso, dentro del grupo, cultura, y subcultura.

⁵⁵ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit.. Pág. 239.

⁵⁶ En esta línea se sitúan también Lambin y Fill, ver LAMBIN, J. J.: op. cit. Págs. 100 – 102; C. Fill: op. cit. Págs. 100 – 102..

⁵⁷ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 70.

⁵⁸ Para ver la aplicación del concepto de riesgo percibido a una situación de decisión de voto, ver LUQUE, T.: *Marketing Político*, Ariel Economía, Barcelona 1996, Págs. 85 –87.

En resumen, para estos autores, el riesgo percibido asociado a una compra, y por lo tanto, según Rossiter y Percy, el involucramiento del individuo en la decisión de la misma, varía según dos factores:

- La *sensación* del grado de consecuencias negativas o desagradables que lleva asociada su adquisición y uso.
- La *sensación* de la probabilidad (*likelihood*) de que dichas consecuencias vayan a ocurrir.

Según esta afirmación, cuando un individuo desconoce las consecuencias negativas, o tiene la sensación, correcta o incorrecta, de que son poco probables, el involucramiento es bajo; pero este aumentará en la medida de que se produzca un incremento en alguno de esos dos factores. Obviamente, las fuentes que pueden producir dichos incrementos son muy variadas, y entre ellas se sitúan los efectos de acciones de comunicación persuasiva que puedan ser recibidas por el individuo en cuestión.

Para aclarar con mayor precisión cómo funcionaría esta ecuación, se puede considerar la adquisición de un automóvil. Esta compra provocaría, casi con toda seguridad, un alto involucramiento en la mayoría de los casos, porque los individuos piensan que de su adquisición se derivan riesgos físicos (seguridad), financieros (su compra pesa considerablemente en los ingresos de un consumidor medio), y psicosociales (es un gran símbolo de status social, tipo de personalidad, estilo de vida, etcétera). En sentido contrario, se podría argumentar que hoy día se espera de todos los modelos que cumplan satisfactoriamente las necesidades funcionales, y, por lo tanto este factor del riesgo percibido sea moderado o bajo.

Siguiendo con el ejemplo, puede ocurrir que alguna campaña de comunicación persuasiva puede aumentar la sensación de riesgo de alguno de sus componentes (imaginemos el efecto de las campañas de seguridad vial de las autoridades públicas), redundando en un incremento del nivel global de involucramiento.

4.5 La Matriz de Assael

Una vez que se ha analizado la variable involucramiento, merece la pena volver el foco del análisis a los tipos de mecanismos de decisión. Assael⁵⁹ propone una tipología, que ya se ha hecho

⁵⁹ ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 67 – 69.

clásica⁶⁰, basada en la aplicación simultánea de dos criterios, de forma que también se genera una matriz 2X2 (Figura No. 10):

- En abscisas se sitúa la variable nivel de involucramiento, que, a semejanza de Vaughn, puede tomar los valores alto/bajo.
- En ordenadas se sitúa el grado de complejidad del mecanismo de compra⁶¹, que está determinado por la novedad o frecuencia con que se tiene que poner en marcha dicho mecanismo.

Para Assael, los individuos pueden basar sus decisiones según el resultado de una evaluación cognitiva y afectiva previa; es decir, unas veces tienen que recabar información, evaluarla, plantearse las alternativas, etcétera, para por último elegir la marca que se compra; y otras veces no lo hacen porque piensan que no hace falta.

FIGURA NO. 10.

TIPOS DE MECANISMOS DE DECISIÓN	DECISIONES DE ALTO INVOLUCRAMIENTO	DECISIONES DE BAJO INVOLUCRAMIENTO
COMPRAS NOVEDOSAS	TOMA DE DECISIONES COMPLEJA	TOMA DE DECISIONES LIMITADA
COMPRAS HABITUALES	LEALTAD DE MARCA	INERCIA

Fuente: adaptado de ASSAEL (1999).

En opinión de este autor, en los casos en que no se realiza un proceso sistemático de decisión es porque hay experiencia suficientemente satisfactoria (aprendida por repeticiones todavía

⁶⁰ Entre otros, la utilizan O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Págs. 127 – 131; FILL, C.: op. cit. Págs. 97 - 103.

⁶¹ RATCHFORD, B. T.: "New insights about the FCB Grid" en *Journal of Advertising Research* 4, 1987. Págs. 24 –38 se plantea que el involucramiento es función de la complejidad del mecanismo de compra; lo que cuestionaría la posibilidad de plantear una matriz 2X2 en los términos de Assael, dado que sus variables explicativas estarían relacionadas.

cercanas en el tiempo, y frescas en la memoria de quien toma la decisión) como para seguir usando esas soluciones que se emplearon en situaciones anteriores, sin tener que volver a repetir un proceso de decisión.

Sin embargo, cuando la situación que genera la activación del mecanismo de compra es nueva, o tan poco frecuente como para que no haya una experiencia estructurada como hábito, el individuo tiene que realizar un proceso evaluativo más o menos extenso.

Por lo tanto, en el caso de situaciones novedosas, según Assael se tendrían mecanismos de decisión secuenciados⁶² en fases diferenciadas, y en los casos de compras frecuentes, o repetidas, tendremos el comportamiento por hábitos⁶³.

Regresando a la matriz, en abscisas, aparecerían otra vez, el criterio de nivel de involucramiento del individuo, que ya se ha analizado anteriormente.

Debido a la aplicación simultánea de estos dos criterios, novedad e involucramiento, quedan definidos cuatro tipos de formas de decidir los comportamientos:

1. **Mecanismos de decisión complejos** que se caracterizan por que cada acto es el resultado de un proceso cognitivo – afectivo que se puede descomponer en fases sucesivas, en el que pueden intervenir varias personas desarrollando varios roles⁶⁴, y en el que se busca o se acepta recibir información sobre necesidades y marcas.
2. **Mecanismos de decisión limitados** en los que, aunque hay un proceso de evaluación cognitivo – afectivo previo a la acción, los individuos no se encuentran lo suficientemente motivados con el problema o con el producto como para hacer un análisis detallado. En este tipo de decisiones se manejan pocas alternativas, poca información, y, en caso de repetición, puede

⁶² Para este tipo de mecanismos decisivos, vid.: KOTLER, P.: op. cit. Págs. 209 – 219; ESTEBAN TALAYA, A.: op. cit. Págs. 81 – 84; ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 83 – 99.

⁶³ Para este tipo de mecanismos decisivos, vid.: KOTLER, P.: op. cit. Págs. 207 y ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 58 – 59.

⁶⁴ Para los roles de compra, vid.: KOTLER, P.: op. cit. Pág. 205; ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 86 - 88.

buscarse nuevas soluciones, o marcas, simplemente por experimentar la novedad⁶⁵.

3. **Mecanismos de Lealtad de Marca** en los que, ante una repetición frecuente de la situación de compra, el individuo recupera de su memoria la experiencia pasada y, con escaso o nulo proceso evaluativo, decide comprar la marca que le parece más satisfactoria de las que tiene referencia. Esa lealtad es el resultado de una evaluación suficientemente positiva previa a la compra, y de, por lo tanto, un compromiso previo con la marca. Rossiter y Percy⁶⁶ definen la lealtad de marca como “la compra repetida de una marca, basada en la continua notoriedad de la marca, y en una actitud favorable a la marca, que es resistente al precio⁶⁷. La lealtad de marca es, por lo tanto, un concepto notoriedad - actitud - comportamiento”. La lealtad no suele circunscribirse a una única marca, si no a un número limitado de ellas, que forman un abanico de opciones⁶⁸.
4. **Mecanismos de compra por inercia**⁶⁹ en los que se puede producir el fenómeno de la lealtad de marca, pero a diferencia del tipo anterior, ello no es debido a un alto nivel de satisfacción, sino a que el consumidor estima, previamente a la acción de compra, que la situación a la que se enfrenta no mere la pena de hacer un esfuerzo de decisión. En palabras de Robertson “la lealtad a la marca (en estos casos) puede reflejar solamente la conveniencia inherente en el comportamiento repetitivo, más que el involucramiento con la marca que se compra”⁷⁰.

Puede decirse que esta tipología tiene cuatro grandes virtudes:

⁶⁵ VENKATESAN, M.: “Cognitive Consistency y Novelty Seeking” en SCOTT, W. y THOMAS R. S.: *Consumer Behavior: Theoretical Sources*. Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N. J., 1973. Págs. 354 — 384. Citado por Assael.

⁶⁶ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 58.

⁶⁷ A este respecto vid. LEÓN, J. L. y OLABARRÍA, E.: op. cit. Pág. 232.

⁶⁸ Ver el análisis de lealtad de marca, y su uso en la toma de decisiones de comunicación persuasiva en ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 57 — 60, basados, entre otros, en los estudios de EHRENBURG, A. S. C.: *Repeat — Buying: Theory and Applications*. Ed. Charles Griffin & Co. Londres 1987; y la sistematización de JACOBY, J. y CHESNUT, .R. W.: *Brand Loyalty Measurement and Management*, Ed. Ronald Press, N. Y. 1978. Ambos citados por Rossiter y Percy.

⁶⁹ Un subconjunto de este tipo de mecanismos son las llamadas Compras No Planeadas estudiadas por Hawkins en 1962: Se calcula que en algunas categorías de producto, este tipo de decisiones superan el 50% de las ventas, y pueden llegar al 75%. Vid. HAWKINS S.: “The Significance of Impulse Buying Today” en *Journal of Marketing* 26 (abril de 1962), Págs. 59 — 62, citado por Assael.

⁷⁰ ROBERTSON, T. S.: op. cit. Pág. 20.

1. Es **completa**, porque contempla todas las diferentes situaciones decisorias de comportamiento que pueden darse en la realidad.
2. Es **precisa**, porque describe con detalle las diferencias entre los tipos de procesos que utilizan los individuos en sus decisiones.
3. Es **sinéctica**, porque reduce toda la variedad de procesos a cuatro modelos fácilmente manejables.
4. Es **orientadora** para cualquier estudioso, o profesional, de la Comunicación Persuasiva, porque con ella se puede elaborar un diagnóstico del proceso de formación del comportamiento de compra, y, por lo tanto, se puede afrontar con más información el diseño de una campaña de comunicación persuasiva de masas.

Ahora bien, ocurre que Assael no establece un orden en la aplicación de los criterios Involucramiento y Novedad, a la hora de hacer un análisis concreto. Sin embargo, sería conveniente establecer una secuencia que siguiese el grado de poder explicativo que tienen ambas variables, de forma que a la hora de su aplicación real, se comenzara por la variable de mayor potencia.

Celsi y Olson⁷¹ afirman que el nivel de involucramiento tiene una influencia decisiva en la manera en que los individuos se relacionan con las marcas y con los productos. Assael afirma que un involucramiento mayor trae consigo que los consumidores hagan su elección mediante la toma de decisiones compleja, o que por lo menos varíen la extensión del procesamiento⁷², y viceversa.

Por consiguiente, se puede concluir que de las dos variables explicativas del modelo, la denominada “Involucramiento” tiene un mayor poder explicativo que la “Novedad” de la situación de compra.

De esta forma, la matriz de Assael puede ser transformada, operativamente, en un árbol de análisis en dos etapas, o iterativo, de la siguiente forma (ver Figura No. 11):

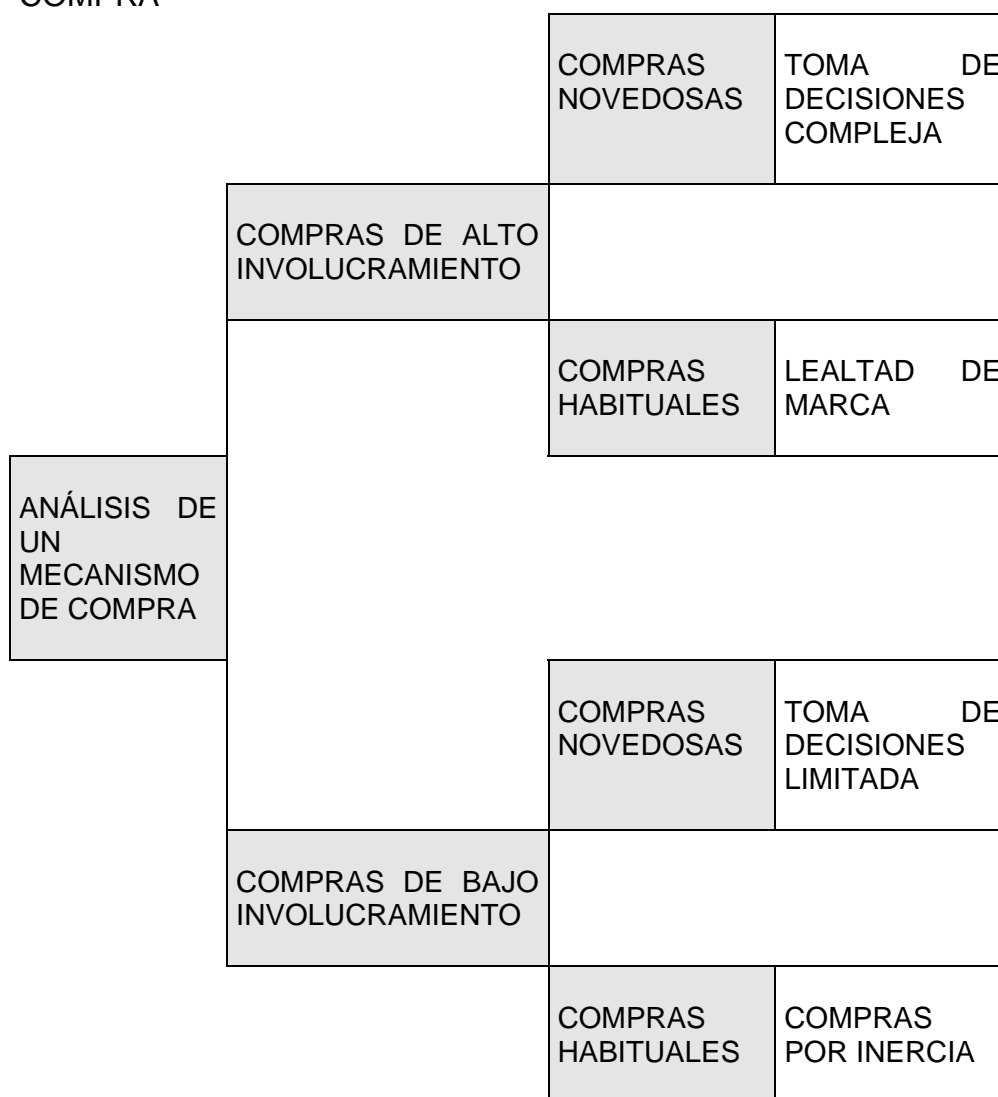
- En primer lugar, los mecanismos se pueden dividir en dos tipos según sea el nivel de involucramiento del consumidor.

⁷¹ CELSI, R. L., OLSON, J.: op. cit. Págs. 210 –224. También puede verse PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 79 – 87.

⁷² ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 69 – 70.

- En segundo, lugar, y si se juzga necesario, se puede descender a un nivel de análisis más detallado, en el que cada nivel de involucramiento tendría a su vez dos tipos posibles de mecanismo de compra, según la novedad o frecuencia de la situación.

FIGURA NO. 11
ÁRBOL DE ANÁLISIS DE MECANISMOS DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: Elaboración propia a partir de Assael (1999).

5. Influencia de las variables situadas en el entorno del individuo en el proceso de formación del comportamiento

Para poder tomar decisiones de comunicación persuasiva hay que contar con una teoría del comportamiento de compra, voto y donación. En el apartado anterior se ha estudiado cómo se forma el comportamiento de compra. En este apartado se pretende encontrar variables explicativas del comportamiento que, al mismo tiempo, sean operativas para un departamento de comunicación.

5.1 Estudio de la influencia de las variables del entorno

Como se ha visto más arriba en el modelo de Assael de formación del comportamiento (Vid. Figura No. 7)⁷³ la comprensión de las influencias que inciden sobre el comportamiento de los consumidores requieren en primer lugar partir del análisis del entorno en que se inserta.

El Diccionario del Español Actual del equipo dirigido por Seco Serrano define “entorno” como el “conjunto de personas o cosas que rodean a alguien o a algo”. Es decir, particularizando la definición al ámbito de estudio, entorno deberá incluir todos los elementos físicos y sociales del mundo exterior al individuo. Kotler⁷⁴ cita entre ellos a los entornos (o subentornos) económicos, tecnológicos, políticos, etcétera.

Obviamente, en el caso del comportamiento de compra, de todos esos elementos habrá que tener en cuenta especialmente a elementos físicos tales como los productos, las marcas, los lugares de compra (reales o virtuales); a las relaciones que se establezcan entre ellos (distribución, localización, etcétera); a los comportamientos de la gente dentro de esas relaciones, y respecto del propio individuo.

⁷³ También Vid. ALONSO RIVAS, J.: op. cit. Pág. 137.

⁷⁴ Kotler. P.: op. cit. Pág. 189.

Para poder manejar todo este conjunto de factores, se puede hacer un agrupamiento en dos categorías⁷⁵:

- Por una parte, estará el Entorno Social, que incluye, siguiendo a Peter y a Olson⁷⁶, todas las interacciones que se puedan establecer directa o indirectamente entre los individuos.
- Por otra parte, se puede hacer una agrupación con todos los factores que no se incluyan en la categoría anterior, que pasarán a ser denominados Resto de Entornos. Estarán incluidos en esta categoría: el marco geográfico, el clima, el hábitat, los ordenamientos legales, los niveles de avance tecnológicos, los marcos políticos, etcétera.

Ahora se puede retomar la ecuación de Alonso Rivas anteriormente comentada (Expresión No.1):

$$C = F(I, E)$$

En la el Comportamiento (C) era función de las variables individuales (I), y de las del entorno (E). Si se descomponen los factores de entorno en dos grupos, los sociales y el resto, y tendríamos:

$$E = U(\text{Entorno Social, Resto de Entornos})$$

Se puede, ahora, hacer la hipótesis de que los factores incluidos en Resto de Entornos tienen variaciones que se caracterizan por:

- Una evolución muy lenta, o, al menos más lenta que el periodo de análisis y decisión de una estrategia de comunicación de masas.
- Dicha evolución escapa a la decisión de los responsables de estrategia de comunicación de cualquier organización.

Por consiguiente, Resto de Entornos puede pasar a tener la consideración de parámetro (P); es decir, serán factores que deben de ser estudiados puesto que tienen capacidad de influir, pero que una vez se ha realizado su estudio, y medido su valor y su

⁷⁵ Martín Armario hace una agrupación muy semejante, ver MARTÍN ARMARIO, E.: *Marketing*, Ed. Ariel, Barcelona, 1993. Págs. 177 — 186. Aunque en su caso, por razones expositivas, saca las acciones de marketing del entorno social, creando una categoría específica para ellas.

⁷⁶ Ver definición de Entorno Social en PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit.. Pág. 248.

capacidad de influencia, se consideran como datos fijos que del problema.

Volviendo a la expresión anterior, tenemos:

$$\left. \begin{array}{l} C = F(I, E) \\ E = U(\text{Entorno Social, Resto de Entornos}) \\ \text{Resto de entornos} = P \end{array} \right\}$$

Expresión No. 2

$$C = F(I, \text{Entorno Social}, P)$$

Esta expresión propone que

El comportamiento de un individuo es función, por una parte de las variables individuales, y por otra de la influencia del Entorno Social, condicionados ambos por el contexto general (geográfico, climático, etc.). La función que liga las variables puede, siguiendo a Assael, tener cuatro expresiones diferentes (compleja, limitada, por abanicos, y por inercia).

5.2 La influencia de las variables del entorno social

No cabe duda de que hay un gran consenso⁷⁷ respecto a que factores como la cultura⁷⁸, la subcultura⁷⁹, la clase social⁸⁰, los

⁷⁷ Por ejemplo, Vid. KOTLER, P.: op. cit. Págs. 189 — 194; y DAVARA RODRÍGUEZ, F. J.: *Estrategias de comunicación en marketing*. Ed. DOSSAT 2000, 2ª Edición, Madrid. Págs. 69 — 70.

⁷⁸ Para la definición del cultura y su influencia en el comportamiento, Vid. LEÓN, J. L. y OLABARRÍA E.: *Conducta del consumidor y marketing*, Ed. Deusto, Bilbao, 1991. Págs. 143 — 151, y ROKEACH, M.: *Beliefs, Attitudes and Values*. Jossey Bass, San Francisco 1968. Pág. 161. También puede verse en ASSAEL, H. op. cit. Págs. 443.

Para la influencia de los valores en el comportamiento Vid. ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 454 — 456, y ROKEACH, M.: "The role of Values in Public Opinion Research", en *Public Opinion Quarterly* 32 (invierno de 1968), Págs. 547 - 549 citado por ASSAEL, y por LEÓN y OLABARRÍA.

⁷⁹ Para subcultura y su influencia en el comportamiento, Vid. LEON, J. L. y OLABARRÍA, E.: op. cit. Págs. 151 — 155, y ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 490 — 495.

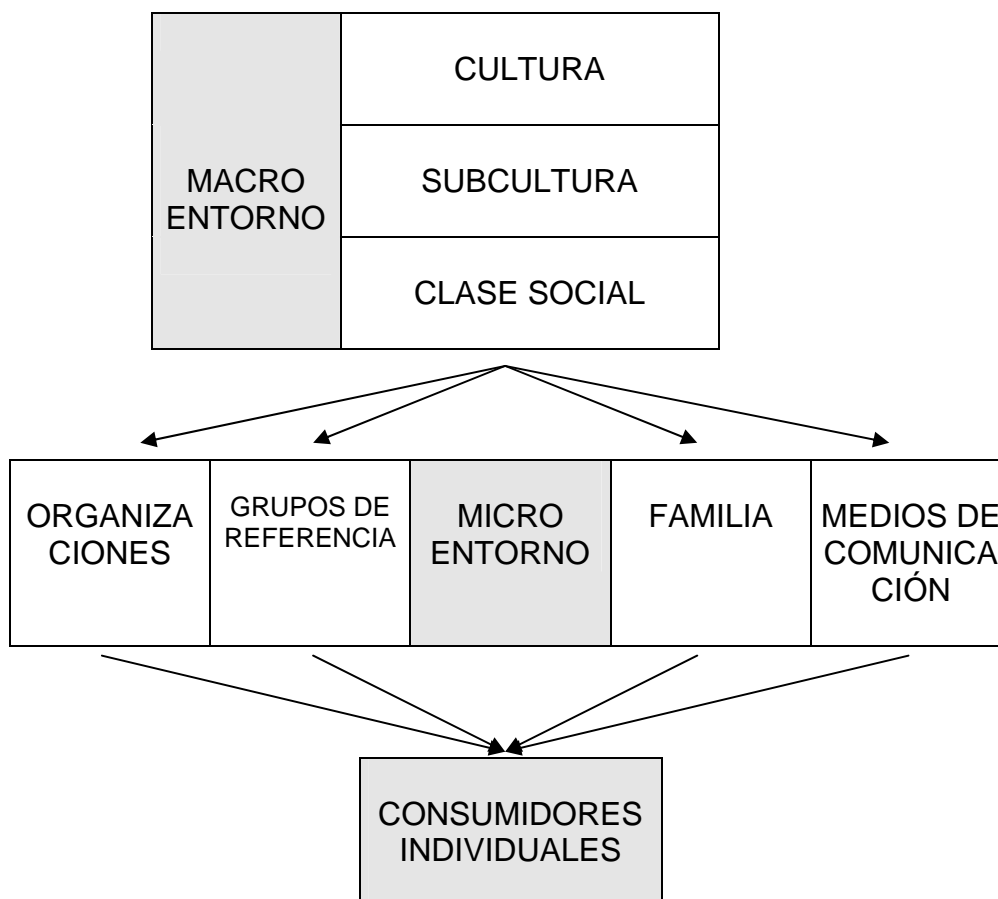
⁸⁰ Para clase social Vid.: LEÓN, J. L. y OLABARRÍA, E.: op. cit. Capítulo 7; ASSAEL, H.: op. cit. Págs. 395 — 403; ESTEBAN TALAYA, A.: op. cit. Pág. 80.

grupos⁸¹, la familia⁸² son elementos del entorno con un gran peso en la formación de las conductas de los individuos.

⁸¹ Para grupos, Vid. MYERS, D. G.: *Psicología Social*, 4ª Edición, McGraw Hill, México, 1995. Págs. 305 — 339. Para su influencia en el comportamiento de consumo, ver ASSAEL, H.: op. cit 513 — 540, y LEÓN, J. L. y OLABARRÍA, E.: op. cit. Págs 178 - 191.

⁸² Para familia, Vid. KOTLER, P.: op. cit. Pág. 192; LEÓN, J. L. y OLABARRÍA, E.: op. cit. Capítulo 10.

FIGURA NO. 12
INFLUENCIA DEL ENTORNO SOCIAL EN EL COMPORTAMIENTO



Fuente: adaptado de Peter y Olson (1999. Pág. 250)

Peter y Olson han propuesto un modelo que pretende explicar estas influencias, basado en la jerarquización y en la secuenciación de los efectos de cada elemento (Figura No.12).

El esquema tiene dos niveles, un nivel macro donde se sitúan la cultura, la subcultura, y la clase social; y un nivel micro, más próximo al individuo, donde se encuentran los grupos de referencia, la familia, los medios de comunicación, y las organizaciones.

El funcionamiento del modelo es muy sencillo: El nivel macro influye al micro en una secuencia progresivamente descendente, y este influye, por último al consumidor. Dentro del nivel micro, a corto plazo, no hay influencias cruzadas entre sus los elementos.

El modelo pretende esbozar los efectos de estos factores situados en el entorno próximo sobre un comportamiento individual; es decir, no fue construido para dar una explicación sobre el funcionamiento del sistema relaciones sociales. Por esta razón, es muy simple y unidireccional, y no debe de sorprender que no contemple las relaciones de interdependencia y retroalimentación.

Como puede verse en la Figura No. 12, Peter y Olson sitúan a las organizaciones, o instituciones sociales, como una variable independiente del entorno a nivel micro. Otros autores como Esteban Talaya⁸³ o Kotler⁸⁴, con ligeras variaciones, también lo hacen. Por consiguiente, es plausible establecer la hipótesis que la actividad de las organizaciones (instituciones, partidos políticos, empresas, etcétera) influyen en los comportamientos como un elemento más del contexto social del individuo.

Estas organizaciones podrían ser agruparlas en dos conjuntos:

- Por una parte se encontrarían aquellas entidades que están interesadas en influir en los individuos, para obtener de ellos unos predeterminados comportamientos específicos (de compra, de voto, de donación, o de obediencia) semejantes, competitivos, y, por lo tanto, en conflicto mutuo. El conjunto de estas organizaciones es lo que se denomina Concurrencia, y esta formado por la organización propia de los directivos responsables de la toma de decisión de estrategia de comunicación, y por su competencia.
- Por otra parte, estarían englobadas en una categoría de “otras” todas las demás organizaciones. A estas últimas, legítimamente puede aplicárseles la cláusula *ceteris paribus*, y considerarlas, como el resto del entorno social, un dato fijo del problema (que igualmente debe de ser estudiado y medio), pero no como un elemento activo y reactivo; es decir, pueden ser incluidas dentro de los parámetros que describen la situación.

Por consiguiente, volviendo a la expresión No. 2 en la que el comportamiento era considerado una función del entorno social:

$$C = F (I, \text{Entorno Social}, P)$$

⁸³ ESTEBAN TALAYA, A.: op. cit. Pág. 86 –95, y Figura 4.1 en Pág. 82.

⁸⁴ KOTLER, P.: op. cit. Pág. 189.

En esta ecuación se puede pensar que, como los otros factores de entorno y resto de organizaciones tienen la consideración de parámetros y no de variables explicativas independientes, podríamos escribir lo siguiente:

Entorno Social = U (Organizaciones, otros factores)
Otros factores = P

Por lo que:

$C = F (I, Organizaciones, P)$

Donde a su vez, se puede hacer:
Organizaciones = U (Concurrencia, resto de organizaciones)
Resto de organizaciones = P

Y, como resultado, se obtendría que:

$C = F (I, Concurrencia, P)$

A su vez, se puede volver a operar:
Concurrencia = U(Organización propia, Competencia)

Por lo que, en definitiva, se obtendría la Expresión No.3:

$C = F (I, Organización propia, Competencia, P)$

La Expresión No.3 quiere decir que el comportamiento de los consumidores es la resultante de la combinación:

- De I que representa la influencia de los factores **internos** de los individuos⁸⁵.
- De P que representa la influencia de una serie de factores (parámetros) de evolución muy lenta e independiente, que **conforman** desde el exterior a la situación.
- Por la **actividad externa de la organización** a la que pertenecen los responsables de la comunicación persuasiva.
- Y por la **actividad externa de la competencia**.

⁸⁵ Que serán revisados en el próximo apartado de este capítulo.

5.3 La influencia del Marketing Mix

La actividad hacia el exterior de las organizaciones para obtener determinados comportamientos ha sido agrupadas tradicionalmente, tanto en el mundo académico como en el profesional, bajo el concepto de Marketing Mix. Kotler lo define como el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos.

Existe una gran cantidad de herramientas utilizables para conseguir fines comerciales; McCarthy⁸⁶ estableció hace más de cuarenta años una clasificación de tipo en cuatro grupos, conocida por el acróstico que se puede hacer en su formulación inglesa, como las cuatro P⁸⁷: **P**roducto, **P**recio, **D**istribución (**P**lacement), y **C**omunicación (**P**romotion), que se ha hecho clásica.

Modernamente, Lauterborn⁸⁸ ha propuesto otro acróstico denominado 4C. Entre ambas clasificaciones hay una gran coincidencia de contenidos según se puede ver en la Figura No. 13.

Sin embargo bajo esta aparente concordancia se esconde una total diversidad de enfoque. McCarthy, aunque en sucesivas formulaciones fue corrigiendo su punto de vista, pertenece a la primera escuela académica (y profesional) que consideraba la dirección de una empresa predominantemente como una cascada de decisiones que iban desde dentro hacia fuera de la misma. Es decir, por poner un ejemplo, el producto se diseñaba pensando en el aprovechamiento de la capacidad tecnológica y la capacidad productiva de la empresa, el precio en la estructura de costes, etcétera.

Hoy día hay un gran consenso académico respecto de que esta visión es excesivamente unilateral, y que para que una acción empresarial tenga éxito y genere valor para los accionistas, debe de estar apoyada en la generación de un beneficio para el cliente (Drucker, Kotler, entre otros).

⁸⁶ MCCARTHY, E. J.: *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin - McGraw Hill. N.Y:

⁸⁷ Para ver una clasificación en detalle de herramientas de marketing siguiendo el esquema de 4P, de amplia aceptación, en nuestra opinión, dentro del mundo académico y profesional, ver KOTLER, P.: op. cit. Pág. 118 — 120.

⁸⁸ LAUTERBORN, R.: "The New Marketing Litany: Four P's Passe; C Words take over", en *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990, Pág.26.

FIGURA No. 13
COMPARACIÓN ENTRE LOS CONCEPTOS DE MARKETING MIX
DE McCARTHY Y LAUTERBORN

Marketing Mix de 4P's de McCarthy	Marketing Mix de 4C's de Lauterborn
Producto	Consumidor (cobertura de necesidades y deseos)
Precio	Coste para el consumidor
Distribución (<i>Placement</i>)	Conveniencia o comodidad para el consumidor
Comunicación (<i>Promotion</i>)	Comunicación

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, Lauterborn:

- Cuando habla de “Consumidor” quiere decir que el producto, que ofrece la empresa, tiene que ser diseñado y producido, para que cubra sus necesidades y deseos de los individuos a los que se dirige de la mejor forma posible.
- Cuando habla de “Coste para el consumidor” quiere decir que en la fijación de precios se ha de tener en cuenta el coste global total que va a tener que hacer frente el consumidor (mantenimiento, formación, desplazamiento, tiempo, etcétera), si quiere adquirirlo y usarlo.
- Cuando habla de “Conveniencia” quiere decir que el producto tiene que ser puesto a disposición del consumidor pensando en su capacidad real de movimiento y acceso.
- Cuando habla de “Comunicación” quiere decir que el consumidor debe de ser informado, y persuadido de la compra teniendo en cuenta sus motivaciones e intereses reales.

Este concepto de Marketing Mix ha sido adaptado sin grandes dificultades por Luque⁸⁹ a una situación electoral de la siguiente forma:

- La triada *ideología – candidatos – programa* conforman la “oferta” política que cubre las necesidades y deseos de los electores. Cumple el papel del área de Consumidor del concepto de Marketing Mix de Lauterborn (y el de Precio de McCarthy).
- Los *costes económicos* (desplazamientos, tiempo), *sociales* (prestigio, relaciones), y *psicológicos* (miedo) que pueda tener el voto o la abstención para ciertos electores en ciertas situaciones, representan el concepto Coste de Lauterborn (Precio para McCarthy).
- El aparato de los partidos cumple el papel de la Conveniencia de Lauterborn (Distribución de McCarthy).
- La Comunicación de los partidos (Prensa, Publicidad, RR.PP. etcétera), obviamente, cumple un papel análogo a la Comunicación de Lauterborn y McCarthy.

Si se adopta este concepto de Marketing Mix, y se retoma la Expresión No.3:

$$C = F (I, \text{Organización propia, Competencia, } P)$$

Se puede substituir, en la misma:

Organización Propia = Marketing Mix propio = MX_p
Competencia = Marketing Mix de la competencia = MX_c

Y, por consiguiente, se obtiene la Expresión No.4:

$$C = F' (I, MX_p, MX_c, P)$$

En la que:

El comportamiento individual es el producto de la combinación de las influencias que por una parte vienen de unas variables internas del individuo, por otra de unas variables externas. Estas últimas son: el Marketing Mix de la marca propia, el

⁸⁹ LUQUE, T.: op. cit. Pág. 32 Fig. I-6.

Marketing Mix de la competencia, y, por último, de una serie de variables que conforman la situación, y que, por su evolución lenta, pueden considerarse fijas.

Esta formulación teórica tiene la ventaja que clasifica las influencias externas según su grado de variación, y capacidad de ser accionadas desde la organización que desarrolla la comunicación. Siguiendo este criterio se pueden clasificar en tres tipos de variables:

- En primer lugar, los datos que conforman la situación, divididos, según Peter y Olson en **Macro y Micro Entorno**. Son parámetros fijos o de evolución muy lenta, ajenos a las decisiones de un departamento de comunicación.
- En segundo lugar, se encuentran las decisiones de la **competencia**, que se materializan en su marketing mix. Su evolución puede ser rápida, y hasta responder a las decisiones propias.
- Por último, las decisiones propias que se materializan en el **marketing mix** propio.

6. Influencia de las variables situadas en el interior del individuo en el proceso de formación del comportamiento

En el apartado anterior se ha estudiado la variable E, entorno, de la Expresión No. 1, y ha sido substituida por variables que cumplen los requisitos de simplicidad de análisis y posibilidad de actuación. Ahora se pretende realizar el mismo proceso con la variable I que representa las influencias internas del individuo.

6.1 Las actitudes

En opinión de De Fleur y Ball Rokeach⁹⁰, la tradición occidental identificaba las variables internas que influyen en los

⁹⁰ DE FLEUR, M. L. y BALL – ROKEACH, S. J.: op. cit. Págs. 233.

comportamientos con los instintos, especialmente tras la formulación de doce instintos básicos de McDougall en 1908. Para estos autores esta corriente de pensamiento influyó decisivamente en Freud cuando estableció que los principios de eros y tanatos eran los motores del comportamiento humano.

Sin embargo, la evidencia de la dificultad de reducir la conducta humana a mero seguimiento de fuerzas innatas, la obvia importancia de la comunicación de masas, y de otros fenómenos culturales, hizo que desde los años veinte los psicólogos buscaran otros conceptos donde anclar las construcciones teóricas⁹¹.

Para De Fleur y Ball – Rokeach⁹², no es sorprendente que el concepto, que viniera a ocupar el lugar clave del problema, fuera la actitud por las siguientes razones:

- El concepto de actitud era capaz de aprovechar la existencia de un aparato de medición y contrastación de hipótesis (muestreos aleatorios, cuestionarios, escalas semánticas, análisis multivariable), que se desarrolla casi en paralelo en esos años.
- Es un concepto que se adapta con facilidad a la realización de experimentos antes/después, en los que se pretende observar si una experiencia sobrevenida puede cambiar el estado de las actitudes de un colectivo.
- Plantea con claridad la idea de que existe una variable previa interna, que se encuentra fuertemente correlacionada con el comportamiento, la cual es posible modificar con acciones de comunicación persuasiva.

Las actitudes son tendencias adquiridas o desarrolladas por los individuos a lo largo de su vida, como resultado de la acción de estímulos externos⁹³. Estas tendencias le predisponen a ciertos comportamientos, en palabras de Myers proyectos de conducta, que no necesariamente van a producirse. De hecho, los seres humanos actúan tan a menudo en contra de las actitudes expresadas, que diversos autores se han planteado la propia utilidad científica del concepto.

⁹¹ DE FLEUR, M. L. y BALL – ROKEACH, S. J.: “las teorías sobre los instintos humanos no son más que una curiosidad histórica” op. cit. 234.

⁹² Para este análisis vid. DE FLEUR, M. L. y BALL – ROKEACH, S. J.: op. cit. 234 - 236.

⁹³ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 274.

Wicker⁹⁴ en 1969 revisó un gran número de investigaciones monográficas que cubrían una amplia variedad de personas, actitudes, y conductas, y ofreció una conclusión descalificadora: las actitudes expresadas por las personas no predecían significativamente la variación de sus conductas. Ni Myers, ni Assael, ni León y Olabarriá, ven en ello base para abandonar la teoría de las actitudes, por varias razones:

- Por una parte, hay un problema de instrumentos de medición. No todos los estudios manejados por Wicker, y por otros autores críticos con la utilidad del concepto actitud, emplean métodos lo suficientemente precisos, o lo compatibles como para poder hacer extrapolaciones.
- Por otra parte, como ya sabemos por los apartados anteriores, la actitud es una de las variables que intervienen en la formación del comportamiento. La influencia del resto de variables puede ser tal que contrarreste, hasta la anulación, la influencia de una actitud dada.
- La motivación de la situación, hace que el peso de la actitud en la determinación del comportamiento difiera de unos casos a otros. Por ejemplo, en un individuo muy involucrado en una compra que le resulta novedosa, desarrollará un mecanismo de tipo complejo, que puede hacer intervenir en la decisión a otras personas (Ver roles de compra en el Anexo al Capítulo 4) distintas del entrevistado. Este puede tener una determinada actitud, pero la intervención de otras personas con otras actitudes, puede tener como resultado un comportamiento no coherente con la actitud expresada.
- Experimentalmente se comprueba que los efectos de la actitud sobre la conducta se vuelven más evidentes cuando se observa la conducta promedio de un colectivo durante un periodo de tiempo medio o largo, que cuando se estudian hechos aislados.
- A lo que se podría añadir, que la práctica experimental profesional no dispone todavía de un instrumento teórico mejor, que la sustituya.

⁹⁴ Para la evaluación de la utilidad científica del concepto actitud, Vid. MYERS, D. G.: op. cit. Págs. 112 – 120, , ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 300, y LEÓN J. L. y OLABARRÍA E.: op. cit. Págs. 54 – 61.

En palabras de Myers, si la psicología social nos ha enseñado algo durante los últimos 30 años es que es probable que no solo pensemos en una manera de actuar sino que también actuemos en una manera de pensar.

Myers⁹⁵ resume el estado de la cuestión de la siguiente manera:

1. Hay una conexión entre lo que piensa un individuo (cognición), sus sentimientos (emoción), y sus acciones (comportamiento).
2. Actitud es una evaluación general que realiza el individuo respecto de un objeto, o persona, que prefigura el comportamiento que tendrá dicho individuo respecto de dicho objeto o persona.
3. Las actitudes y las acciones tienen una relación recíproca, de tal forma que cada una alimenta a la otra.
4. Las actitudes predecirán bien la conducta cuando:
 - El resto de influencias son minimizadas.
 - La actitud es específica para la acción que se está considerando.
 - La actitud es potente, por ejemplo porque algún mensaje ha transformado una actitud débil, inconsciente o latente, en actitud fuerte, consciente o activa.
5. Hay tres teorías, presentadas por sus autores como *competitivas* entre si, que explican por qué las acciones afectan a las actitudes:
 - La teoría de la autopresentación⁹⁶ que afirma que las personas, sobre todo aquellas que reflexionan y dirigen sus conductas esperando crear una buena impresión en la gente que le rodea, adaptarán sus manifestaciones de actitud para parecer consistentes con sus acciones. Es decir, que los cambios en las actitudes provocados por el comportamiento son más declarativos que reales.

⁹⁵ MYERS, D. G.: op. cit. Págs. 147 – 149.

⁹⁶ MYERS, D. G.: op. cit. Págs. 132 – 134.

- La teoría de la disonancia cognitiva⁹⁷ que explica que los cambios en las actitudes son genuinos, y que están producidos porque la actuación en discordancia con los pensamientos y emociones produce un desequilibrio interno del individuo, que denominan disonancia, que se tiende a resolver adaptando las actitudes a los comportamientos. Cuanto menos justificación externa tenga un individuo en esta situación, más responsable se sentirá, mayor será la disonancia, y mayor, en definitiva, la fuerza que le impulsa a modificar sus actitudes.
 - La teoría de la autopercepción⁹⁸ que supone que cuando las actitudes son débiles, los individuos tienden a observar sus conductas y sus circunstancias, y a inferir de ellas sus actitudes, de la misma manera que lo haría alguien que les estuviera viendo. El objetivo de la racionalización actitud/comportamiento no es como pretende la teoría anterior la búsqueda de la consistencia, sino el sentido de la autoadecuación, y, en definitiva, la búsqueda de la valía total de sí mismo.
6. La evidencia empírica apoya que las tres teorías son parcialmente correctas, dependiendo de las circunstancias.

Por estas razones, prácticamente no hay libro de teoría de la comunicación, de publicidad, o de marketing que no trate específicamente el tema de las actitudes y su relación causa – efecto con el comportamiento.

⁹⁷ FESTINGER, L.: *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford CA, 1962. Vid. síntesis de la exposición en las Págs. 260 – 266. MYERS, D. G.: op. cit. Págs. 134 – 138, y 143 – 146.

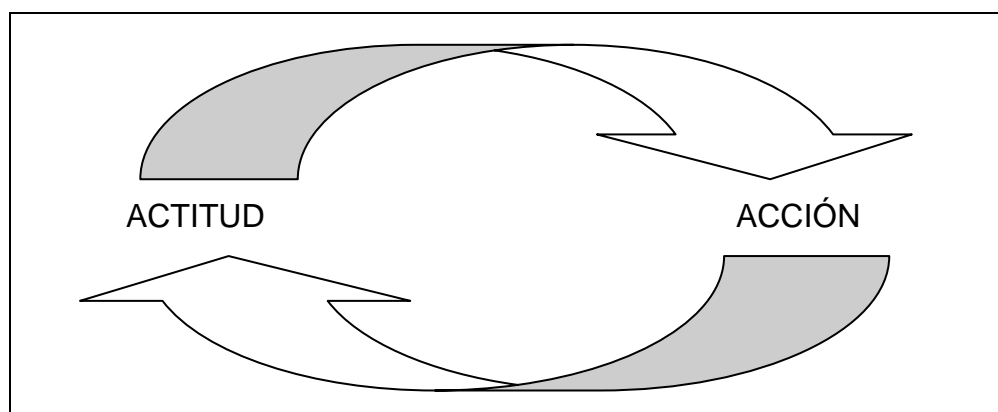
⁹⁸ BEM, D.: Self-perception Theory. En L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol 6. Academic Press, N. Y. 1972. Págs. 2 – 62. MYERS, D. G.: op. cit. Págs. 138 – 147.

6.2 Las intenciones

Desde las primeras formulaciones de Thomas y Znaniecki⁹⁹ en los años veinte a la actualidad, se han propuesto más de cien definiciones, y más de quinientas formas distintas de medir las actitudes¹⁰⁰.

Aunque ha habido una gran evolución en las concepciones científicas, estas definiciones pueden clasificarse en dos grupos¹⁰¹: por una parte están aquellos autores que piensan que la actitud es un concepto formado por la mezcla compleja de tres componentes básicos (creencias, emociones, e intenciones de comportamiento) respecto del objeto o persona; y aquellos para los que la actitud se limita a ser una evaluación global de carácter, situada entre las creencias, y las intenciones.

FIGURA No. 14
ESQUEMA ACTITUD – COMPORTAMIENTO DE MYERS



Fuente: Adaptado de Myers (1995. P. 119)

Myers¹⁰², sintetizando toda una serie de trabajos y definiciones de la primera corriente de pensamiento (en la cual se sitúa Assael¹⁰³), dice que:

⁹⁹ THOMAS, W. I. Y ZNANIECKI, F.: *The Polish Peasant in Europe and America*, 2ª Ed. Vol. I Knof, N.Y. 1927, citado por De Fleur y Ball – Rokeach.

¹⁰⁰ FICHBEIN, M. y AJZEN J.: *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison – Wesley, MA, 1975. Pág. 2.

¹⁰¹ LEÓN J. L. y OLABARRÍA E.: op. cit. Pág. 44.

¹⁰² MYERS, D. G.: op. cit. Pág. 112.

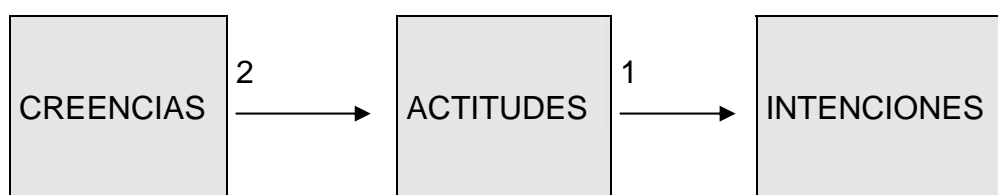
“Actitud: Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada”.

Por consiguiente, para esta corriente, la variable actitud se relacionaría directamente con comportamiento, usando palabras de Myers “como los pollos y los huevos” siguiendo de la figura No. 14.

Peter y Olson¹⁰⁴ en contraste con lo anterior, desde la segunda corriente de pensamiento afirman que:

“Actitud es la evaluación general de una persona sobre un concepto. Las evaluaciones son respuestas afectivas de relativamente bajo nivel de intensidad y excitación”.

FIGURA No. 15
ESQUEMA ACTITUD – COMPORTAMIENTO EN SECUENCIA



Fuente: adaptado de Peter y Olson (1999. Pág. 136)

En consecuencia, para estos autores, la relación entre actitud y comportamiento se compone de la interacción secuenciada de tres conceptos independientes, que sigue el esquema de la Figura No. 15.

Las diferencias entre ambas concepciones pueden generar algunos malos entendidos cuando se consultan los diferentes autores. No obstante, a efectos de esta investigación, sus diferencias son relativamente poco trascendentes. En autores como Myers y Assael, la actitud tiene una componente volitiva que constituye las “intenciones”, y para autores como Fishbein¹⁰⁵, junto con su equipo, tras reconocer que las actitudes no explican suficientemente el

¹⁰³ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 275.

¹⁰⁴ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 120.

¹⁰⁵ FISHBEIN, M.: “An Overview of the Attitude Construct” en *A Look Back, a Look Ahead*, de G. B. Hafer ed. American Marketing Association, Chicago 1980. Págs. 1 –19.

comportamiento específico respecto del cual están relacionadas, al desarrollar su Teoría de la Acción Razonada, introduce una variable intermedia entre actitud y comportamiento que denomina Intención.

En cualquier caso, ambas corrientes de pensamiento establecen un componente previo al comportamiento, bien formando parte de la actitud, bien con status independiente, que denominan Intención. De esta forma se podría afirmar que esta variable, la Intención, recogería toda la influencia de posibles otras variables internas, y que por lo tanto, se podría considerar, a efectos del modelo, como la única variable explicativa¹⁰⁶.

La Intención de Compra, según la Teoría de la Acción Razonada, sería una proposición que conecta al individuo con una posible acción futura, destinada a conseguir un objetivo de cobertura de necesidades, y en respuesta a motivaciones. Se trata de una variable continua, que Fishbein cuantifica mediante una escala semántica de 1 a 10, siendo el valor mínimo 1 (“extremadamente *improbable* que compre la marca”) y el máximo 10 (“extremadamente *probable* que compre la marca”).

La intención, es importante subrayarlo, es una variable diferente a comportamiento, y la relación que las liga es *probabilística*. Un comportamiento, por ejemplo la compra de una marca, es más probable que ocurra cuanto mayor sea el grado de intención. Y viceversa.

Pero no se pueden hacer aseveraciones, ni hacer inferencias directas intención → comportamiento por muy alto que sea el nivel de intención, puesto, que como se sabe, el comportamiento es también la resultante de factores externos al individuo¹⁰⁷.

Las intenciones de compra se crearían mediante un proceso psicológico¹⁰⁸ en el que se integran dos elementos, cada uno de ellos, a su vez compuesto por dos elementos, de forma que en total los componentes resultarían ser cuatro:

¹⁰⁶ Se puede recordar que no se pretende desarrollar un modelo psicológico, que el objetivo es localizar una variable accionable desde la comunicación persuasiva de masas.

¹⁰⁷ Vid. Expresión No. 3. Por ejemplo, un individuo puede tener una alta intención de compra hacia una determinada marca, pero si no se encuentra distribuida, o su precio es inalcanzable, no la comprará.

¹⁰⁸ Proceso no. 1 de la figura No. 15.

- Por una parte está la **Actitud** (A_{com-M}) del individuo hacia la compra, de una forma concreta (COM), de una marca concreta (M); esta actitud, a su vez, se descompone en dos elementos actitudinales:
 - a) La actitud hacia marca (A_M) del individuo, que es una evaluación global, esencialmente emocional, respecto de la capacidad que tiene la marca M de responder a las necesidades del individuo, y respecto a la bondad de sus características.
 - b) La actitud respecto a que la compra se realice en una forma, lugar, y momento concreto (A_{com}), que es una evaluación semejante a la anterior, respecto de la conveniencia de realizar esa acción de compra concreta, en relación con las necesidades y motivaciones del individuo.
- Por otra parte están las Normas Subjetivas (NS), que es la percepción, sensación más bien, que tiene el individuo hacia la repercusión social que para él puede tener la compra de esa marca (M). Como en el caso anterior, se descompone a su vez en dos elementos actitudinales:
 - a) Las Creencias Normativas (CN), que es la percepción que tiene el individuo de lo que los demás piensan que él debe de hacer (comprar, no comprar, usar, no usar, comprar otra marca, etcétera).
 - b) La Motivación de Cumplir (MC) que es la motivación que tiene el individuo para seguir la conducta esperada o impuesta por los demás.

La expresión que explica las intenciones de compra respecto de una marca M, según Fishbein es la siguiente (Expresión No.5):

$$I_M = w_1 A_{com-M} + w_2 NS$$

En la que:

A_{com-M} = actitud ante la acción de comprar la marca M desde el punto de vista de necesidades y características, que se puede descomponer en dos actitudes: actitud hacia la marca y actitud hacia el acto de compra.

$$A_{\text{com-M}} = A_M \times A_{\text{com}}$$

NS = actitud ante la repercusión social de la compra, que se puede descomponer en las creencias normativas que tiene el individuo relacionadas con el acto de compra, y su inclinación a cumplirlas.

$$NS = CN \times MC$$

Como Fishbein observó que en unos casos el componente funcional o de uso ($A_{\text{com-M}}$) era más importante que el componente social (o de ego), y en otros ocurría lo contrario, incluyó los parámetros o ponderaciones w_1 y w_2 , de forma que:

- Cuando $w_1 > w_2$ entonces dominará la componente **funcional**, en la actitud del individuo.
- Cuando $w_1 < w_2$ entonces dominará la componente **social**.

Se podría operar en la Expresión No. 5, de forma que se substituyera la Actitud ($A_{\text{com-M}}$) por sus componentes: Actitud hacia la marca (A_M) y actitud hacia el acto de compra (A_{com}).

$$I_M = w_1 A_{\text{com-M}} + w_2 NS$$

$$A_{\text{com-M}} = A_M \times A_{\text{com}}$$

Por lo que se obtendría:

$$I_M = w_1 A_M \times A_{\text{com}} + w_2 NS$$

Donde si se eliminan los operadores matemáticos, para obtener una expresión lógica cualitativa, quedaría la Expresión No. 6:

$$I_M = f (A_M, A_{\text{com}}, NS, w_1, w_2)$$

Quiere decir que:

La intención de compra de un individuo hacia una marca es función de la actitud hacia la marca, y de tres componentes que tienen que ver con la situación de la compra. A saber: la actitud hacia el acto de compra (lugar, momento, etc..), las normas subjetivas asociadas al mismo, y el balance de funcionalidad y simbólica de la decisión.

Si hay, como es lo normal, más de una marca disponible para la compra, la intención de compra tiene que ser la resultante de varios procesos semejantes al descrito, y por lo tanto será función de las diversas intenciones de compra respecto de cada marca en presencia. Cuanto más alto sea el valor de la intención de compra hacia una marca, más probabilidades tendrá esta de que sea comprada.

Por lo tanto, se puede decir que la Intención de Compra de un individuo es una lista de prioridades, que se compone de un determinado número de posiciones que pueden ocupar las marcas. Cuanto más alta sea la posición de una marca en la ordenación de intenciones más probabilidades tendrá de ser la adquirida

El número de posiciones que un individuo está dispuesto a considerar depende del tipo de mecanismo de compra. Según Assael, los mecanismos complejos, propios de compras novedosas de alto involucramiento, manejan abanicos de opciones amplios, y tienen la suficiente flexibilidad como para aumentar el número de marcas consideradas.

FIGURA No. 16

	INTENCIÓN DE COMPRA de un individuo en una ocasión dada	MARCAS
1	“Compraré esta marca, en esta ocasión”	A
2	“Compraré esta marca, si no encuentro A”	B
3	“Compraré esta marca, si no encuentro B”	C
4	“Compraré esta marca, si no encuentro C”	D

Fuente: elaboración propia.

Los mecanismos de compra limitados propios de compras novedosas de bajo involucramiento manejan abanicos de opciones más cortos que los anteriores, y no se amplían con facilidad. Los mecanismos de compras habituales de alto involucramiento se caracterizan por tener abanicos de opciones reducidos a cuatro o

cinco marcas, y no ser fácilmente ampliables. Los de compra habitual y bajo involucramiento tienen abanicos de una o dos marcas, y difícilmente se puede introducir una adicional.

Por ejemplo, para una situación en la que un consumidor maneja cuatro alternativas, se tendría un esquema como el de la Figura No. 16.

Este esquema se puede expresar de la siguiente forma:

$$I_{\text{total}} = \text{Ordenación } (I_A > I_B > I_C > I_D \dots)$$

En la que cada intención de marca $I_A, I_B, I_C \dots$ se formaría siguiendo la Expresión No. 6, y la I_{tot} o Intención Total de Compra sería la ordenación decreciente de sus valores.

Como a efectos de la determinación de la estrategia de comunicación se puede centralizar las diferentes variables internas en la Intención Total de compra (Ver más arriba), se podría hacer que la variable I (variable interna) de la Expresión No. 4 fuera igual a la Intención Total de Compra. De forma que se tendría:

$$I = I_{\text{total}}$$

Si se aplica la Expresión No.6 a cada las intenciones de compra de cada marca, y dado que los cuatro factores relativos a la situación, esto es, la actitud hacia la compra (A_{com}), las normas subjetivas (NS), y la preponderancia de la componente funcional sobre la simbólica (w_1, w_2), son comunes, se podría proponer:

Expresión No. 7

$$I = f(A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, A_{\text{com}}, NS, w_1, w_2)$$

Que quiere decir que

La variable interna que explica el comportamiento de compra es la intención de compra, y que esta es función de una serie de factores relacionados con la situación (Actitud hacia la compra, normas subjetivas, e importancia de las componentes simbólicas sobre las funcionales) y de las actitudes que tenga el individuo respecto al conjunto de las marcas que se ofrecen.

Los factores relacionados con la situación se pueden considerar fijos o estocásticos, puesto que o bien dependen de la propia situación o bien son intrínsecos al individuo. Por consiguiente, quedarían las Actitudes de Marca como las variables operativas explicativas más importantes¹⁰⁹.

Esta expresión No. 7 es fácilmente generalizable para otros comportamientos objeto de la comunicación persuasiva. Por ejemplo, se podría decir que la intención de voto de un ciudadano es función de las actitudes que tenga respecto al conjunto de los partidos. Y, análogamente, se podría aceptar que las intenciones de donación dependerían de las actitudes respecto del conjunto de instituciones que piden donativos.

6.3 Actitudes de Marca

Para Fishbein y sus colaboradores, la actitud hacia una marca es una variable cuya explicación funcional es compleja, pero tiene un carácter evaluativo, y toma valores a lo largo de una escala única¹¹⁰. Rossiter y Percy¹¹¹, en la misma línea, utilizan para cuantificar las actitudes de marca una escala semántica¹¹² de cinco posiciones como sigue:

1. Evaluación muy favorable hacia la marca (máximo).
2. Evaluación moderadamente favorable hacia la marca.
3. No hay actitud porque el individuo desconoce a la marca.
4. Evaluación moderadamente negativa hacia la marca.
5. Evaluación muy negativa hacia la marca (mínimo).

Para estos autores, estas evaluaciones son el resultado de un proceso en el que el individuo analiza y establece la relevancia que tiene la marca en términos estrictamente personales. Es un proceso en el que intervienen tanto el sistema afectivo como el sistema

¹⁰⁹ Este razonamiento permitirá, en el próximo capítulo, relacionar comportamiento con persuasión.

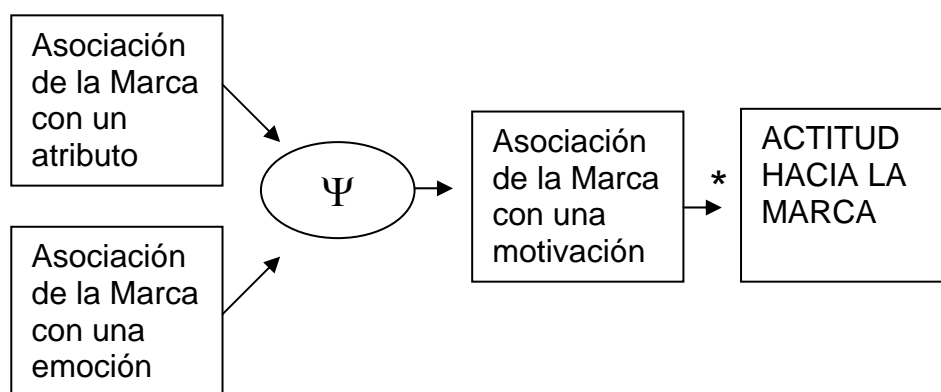
¹¹⁰ AJZEN, I. y FISHBEIN, M.: *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980. Pág. 55; a esa escala se llega mediante un modelo multiatributo.

¹¹¹ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 124.

¹¹² Para los problemas de medición de las actitudes, ver KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; BALLACHEY, E.: *Psicología social*. 2ª Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1972. Págs. 158 – 179.

cognitivo de la mente, a partir de la materia prima que aportan las creencias o conocimientos archivados en la memoria. Peter y Olson¹¹³ lo denominan Proceso de Integración¹¹⁴ (Número 2 de la Figura No. 15).

FIGURA NO. 17
MODELO ROSSITER Y PERCY DE FORMACIÓN DE ACTITUDES DE MARCA.



Ψ = Proceso de Asociación (*Choice rule*)

* es una evaluación mensurable según una escala de 5 posiciones.

Fuente: Adaptado a partir de Rossiter y Percy (1999)

Rossiter y Percy emplean una variante del modelo de Howard¹¹⁵. Para ellos, la actitud¹¹⁶ de marca es el producto de una evaluación que realiza el individuo respecto a la habilidad *percibida* de la marca para responder a una motivación relevante actual. Es decir la actitud de marca es:

- una evaluación
- que se realiza a partir de una creencia,

¹¹³ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 121 — 122, y 135 - 136.

¹¹⁴ LEÓN J. L. y OLABARRÍA E.: op. cit. Págs. 325 — 334 realizan un resumen de las aportaciones de Nicosia (1966), Howard y Sheth (1969), Engel, Kollat, y Blackwell (1973), y Howard (1989) a la construcción de modelos de comportamiento de compra. Todos estos autores, en su análisis de modelos de comportamiento de consumo, inevitablemente hacen referencia al proceso de integración de Peter y Olson aunque, como es natural, no siempre es identificado con este nombre.

¹¹⁵ Vid, entre otras referencias, ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. notas en las Págs. 69, 79, 133, 271, 534.

¹¹⁶ Para lo que sigue, ver ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. 120 — 124.

- consistente en el grado de asociación que pueda tener una marca y una motivación.

Cuando una marca es percibida e introducida dentro de la mente del individuo, se puede formar un vínculo, según estos autores, entre ese nombre propio recién percibido, y alguna de las motivaciones que tiene el individuo. Esta asociación marca – motivación es en sí misma una creencia, o conocimiento del individuo. Rossiter y Percy la denominan “supercreencia” de marca.

Sin esa supercreencia, es decir, sin una asociación cognitiva entre la marca y la motivación, la marca es un nombre carente de significado, un concepto vacío.

El individuo llegaría a la supercreencia mediante un proceso cognitivo y afectivo, a veces realizado a velocidad casi instantánea, del siguiente tipo.

- Por una parte, existen unos atributos en los que se apoya la asociación marca – motivación. Estos atributos pueden ser *características* de producto, o *beneficios* para el consumidor, o una combinación de ambos, que se asocian específicamente a la marca. La lógica implícita del proceso vendría a decir, que si la marca cubre la motivación de la supercreencia es porque tiene ese atributo. Si no tiene un atributo de apoyo la supercreencia, aunque exista, puede ser muy débil.
- Por otra parte, existen unas emociones libres (*free standing emotions*) a las cuales la marca se puede ver asociada. Se denominan libres porque no están relacionadas con el sistema cognitivo, y proceden de los efectos afectivos que ocasionan los mensajes percibidos, y de la experiencia de compra y uso de la marca. Igualmente sin una emoción libre sobre la cual apoyarse, la supercreencia, aunque exista, es débil.

El proceso por el cual se combinan estos dos factores, y se asocian a la supercreencia, es denominado “*choice rule*” o regla de selección. Rossiter y Percy no explican la formulación concreta de esta regla, afirman que puede ser como la de Fishbein, una suma ponderada de atributos y emociones libres, pero abren la puerta a que se consideren otro tipo de expresiones. El modelo completo está representado en la Figura No. 17.

Para terminar de aclarar las relaciones de los elementos de este modelo, se propone un ejemplo, que proviene de un caso real, utilizando expresiones lingüísticas, que puede verse en la Figura No. 18.

FIGURA No.18
APLICACIÓN DEL MODELO ROSSITER Y PERCY A LA MARCA
CHAMPÚ JOHNSON'S

ELEMENTOS DEL MODELO	EXPRESIÓN LINGÜÍSTICA
ACTITUD DE MARCA	Champú Johnson's es muy bueno para mí (<i>evaluación máxima</i>).
SUPERCREENCIA	Porque Champú Johnson's me permite solucionar un problema (<i>motivación</i>) que se origina al ducharme todos los días: no quiero que se me estropee el pelo.
ATRIBUTO	Porque Champú Johnson's es suave, no es agresivo (<i>atributos de característica de producto</i>).
EMOCIÓN	Y Champú Johnson's es para niños, es tierno, es maternal, no es sofisticado, no es cosmético.

Fuente: elaboración propia (1984)

Este modelo recalca que la actitud de marca (A_M) está determinada por las **asociaciones**¹¹⁷ que el individuo establezca entre el nombre de la marca y las motivaciones, en primer lugar, y los atributos y las emociones interiores del individuo, en segundo lugar. Son las asociaciones, y no las motivaciones, los atributos, o las emociones, las variables explicativas de la actitud que un individuo tenga hacia una marca.

¹¹⁷ Otros modelos toman en consideración creencias, emociones, y motivaciones, pero Rossiter y Percy hacen énfasis en que lo importante son las asociaciones de la marca a los elementos cognitivos y afectivos; sin negar que esas asociaciones son, en sí mismas, elementos cognitivos y afectivos.

7. El papel de la persuasión en la formación del comportamiento

Hasta ahora, en este capítulo se ha tratado de construir un hilo explicativo del comportamiento humano cuyas variables fueran accionables desde un departamento de comunicación. En este apartado se intentará explicar el mecanismo mediante el cual se pudiera producir dicha acción.

7.1 La función de Comportamiento de Compra (o de voto o de donación)

En primer lugar, se va a desarrollar un modelo que explique el comportamiento de compra.

Se puede ahora recuperar la expresión No. 4 que explicaba el comportamiento.

$$C = F' (I, MX_p, MX_c, P)$$

Si se recupera la expresión No. 7, se tiene:

$$I = f (A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, A_{com}, NS, w_1, w_2)$$

En esta expresión, las variables A_{com} , NS , w_1 , w_2 , representaban la situación interna del individuo, e independientes de cualquier proceso de comunicación. Por lo tanto, se pueden incluir entre los parámetros P .

Por lo que, en definitiva, tendremos la Expresión No.8 que explica el comportamiento de compra (generalizable al de voto y de donación):

$$C = F'' (A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, MX_p, MX_c, P)$$

Esta expresión constituye un modelo de explicación del comportamiento de compra. Como todos los modelos se haya formado por cuatro elementos:

1. La Variable explicada o dependiente.

2. Las Variables explicativas o independientes.
3. Los Parámetros de la situación.
4. La Función que opera con los parámetros sobre las variables explicativas, para dar lugar a la variable explicada.

Se puede ver que:

La **variable explicada** es el comportamiento de compra C. Los valores que puede tomar esta variable son: no comprar, comprar A, comprar B, comprar C, etc.

Las **variables explicativas**, o factores que determinan la anterior son:

- *Las actitudes relativas hacia las marcas que haya desarrollado el individuo ($A_A, A_B, A_C, A_D, \dots$). Siguiendo a Rossiter y Percy, sus valores vienen expresados por escalas de evaluación de 5 posiciones.*
- *Las acciones de marketing de la marca propia (MX_p). Los valores que puede tomar se descomponen según las 4 C de Lauterborn, y por consiguiente son mensurables en unidades monetarias, es decir, esta variable representa el gasto.*
- *Las acciones de marketing de la competencia (MX_c). Análogamente, a la variable anterior, sus valores son mensurables en unidades monetarias, y representa el gasto de la competencia.*

Los **parámetros** que conforman la situación, y que cumplen el papel de datos fijos o de lenta evolución, que deben de ser analizados puestos que tienen una influencia decisiva, pero no pueden ser alterados son:

1. *El Macroentorno formado por la cultura, la subcultura, y la clase social del individuo (Peter y Olson), además de otros parámetros más generales como el clima, hábitat, etc.*
2. *El Microentorno formado los grupos de referencia, la actividad de los medios de comunicación, y la familia (Peter y Olson).*

3. *La percepción del acto de compra por parte del individuo, que se puede descomponer en tres elementos: la actitud hacia el acto de compra, las Normas Subjetivas asociadas por el individuo al acto de compra, y la importancia de los componentes funcionales sobre los simbólicos o de ego en el acto de compra (Fishbein).*

Por último, la **función F**” que relacionaría parámetros con variables para determinar la variable dependiente tendría cuatro modalidades según el modelo de Assael.

Este modelo:

- Está directamente derivado de modelos teóricos explicativos del comportamiento humano.
- Utiliza variables explicativas que son operativas¹¹⁸ desde un departamento de comunicación.
- Identifica con claridad los parámetros que deben de ser aclarados en un análisis de la situación previo a un proceso de toma de decisión estratégica.

Está diseñado para cumplir la misión de formar parte del marco teórico de la determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas de una marca. Pretende fundamentar un esquema que pueda ayudar a tomar decisiones de estrategia de comunicación. En cualquier otro tipo de utilización, sin duda, existen modelos mucho más potentes.

7.2 La actitud de marca como variable accionable

Toda la discusión que se lleva desplegada hasta ahora en este Capítulo, tiene como fin averiguar cuál es la variable, o variables, sobre las que debe de actuar la Comunicación Persuasiva de Masas de una marca. En el apartado anterior se ha desarrollado una expresión (la No. 8) que explica el comportamiento de los individuos, por lo tanto, se puede hacer una reflexión sobre sus componentes, desde el punto de vista de un departamento de comunicación.

La Expresión No. 8 era:

¹¹⁸ Quiere decir que pueden de ser mensurables y procesables en términos de tiempo y coste por un departamento de comunicación normal.

$$C = F''(A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, MX_p, MX_c, P)$$

En ella:

- C representa a los comportamientos que interesa obtener, que, como se sabe por de Fleur y Ball – Rokeach, son de compra de una marca, de voto por un partido, y de donación a una organización, principalmente.
- P representa un gran conglomerado de parámetros, que conforman la situación de compra, de evolución lenta, esencialmente externos al individuo, y que no son modificables desde un departamento de comunicación.
- MX_c representa las acciones de marketing que puede poner en marcha organizaciones competitivas con la propia. Sus valores se pueden medir en unidades monetarias.
- MX_p representa las acciones de marketing propias que hay que determinar.
- $A_A, A_B, A_C, A_D, \dots$ representan las actitudes hacia cada una de las marcas presentes, y, como están tomadas en conjunto, podemos decir que forman la actitud *relativa* hacia la marca propia por parte de los individuos.

Es decir, de los factores que intervienen en la explicación del comportamiento, según la expresión de referencia, dos son ajenos a la voluntad y a los medios disponibles de los directivos de una organización, uno está constituido por sus propias decisiones, y el restante son las actitudes relativas de los individuos hacia la marca propia.

Se puede afirmar a la vista de este análisis, *que si persuasión consiste en cambiar o reforzar los comportamientos de masas mediante la comunicación sin hacer uso de la coacción, la clave del éxito de la persuasión estará en el cambio, o en el refuerzo, de las actitudes hacia la marca propia y hacia su competencia.* La relación que se establece entre el conjunto de actitudes de marca es lo que se denomina *Intención de compra*.

Si lo que se pretende es un cambio de comportamiento (aumentar los actos de compra, aumentar los votos, aumentar las donaciones,

por ejemplo) no basta con mejorar en términos absolutos la evaluación de la marca propia, sino que ha de conseguirse una mejora *respecto* de las actitudes de marca de la competencia.

Puede darse el caso de que la actitud de una marca mejore, pero, si las actitudes de su competencia lo hacen en mayor medida, la situación relativa empeora, y, por lo tanto, empeorará el comportamiento (compra, voto, donación) hacia la marca propia. Y viceversa, puede empeorar la actitud hacia una marca, pero si empeora menos que su competencia puede mejorar sus ventas, o sus votos. Caso, este último, relativamente frecuente en el marketing político.

ANEXO AL CAPÍTULO 2

Las motivaciones de compra según Rossiter y Percy

Tal vez merezca la pena, al final del capítulo dedicado al comportamiento, hacer una breve exposición sobre las aportaciones de Rossiter y Percy respecto de las motivaciones de compra. Se parte del principio de que cada compra está impulsada por una motivación¹¹⁹. Para Rossiter y Percy hay ocho motivaciones, que se pueden clasificar en dos tipos¹²⁰:

Informacionales, o negativamente orientadas. Son aquellas que impulsan al individuo a buscar un alivio a una situación de desequilibrio o de carencia, mediante la compra y el uso de un producto. Son denominadas “informacionales” porque el comprador busca información que le ayude a reducir un estado negativo. Cumplen un papel semejante a las llamadas motivaciones funcionales, de uso, o racionales, de otros modelos. Hay cinco motivaciones de compra informacionales:

1. Solución de problemas.
2. Evitación de problemas.
3. Satisfacción incompleta con el producto actual.
4. Acción mixta de solucionar – evitar.
5. Agotamiento o reposición normal del producto actual.

Transformacionales, o positivamente orientadas. Son aquellas que impulsan al individuo a buscar una recompensa mejorando el

¹¹⁹ Para una revisión del concepto motivación y su aplicación a los comportamientos de compra, ver LEÓN J. L. y OLABARRÍA E.: op. cit. Págs. 17 – 42.

¹²⁰ Vid. ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 121 – 122, y muy especialmente las largas notas 30 y 32 situada en la Pág. 136 y 137 respectivamente, para la argumentación de sus diferencias con otros autores, y la nota 29 de la Pág. 136 para completar el seguimiento bibliográfico del desarrollo y fundamentación de su teoría.

equilibrio de una situación, mediante la compra y el uso de un producto. Son llamadas transformacionales porque el individuo busca una transformación positiva de la situación en el sentido sensorial, intelectual, o social. Cumplen un papel semejante a las motivaciones llamadas emocionales, simbólicas, o de ego, de otros modelos.

A diferencia de las anteriores, solo hay tres motivaciones transformacionales:

1. Gratificación sensorial.
2. Estimulación o perfeccionamiento intelectual o profesional.
3. Aprobación social.

La dicotomía informacional – transformacional, ha sido objeto de amplia aceptación, y ha venido a sustituir a la dicotomía racionalidad – emocionalidad, o uso – símbolo, o funcional – sentimental¹²¹.

¹²¹ LEÓN, J. L.: *Los efectos de la publicidad*, Ariel, Barcelona 1996. Pág. 115.

NOTAS Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 3

LA PERSUASIÓN

*“El verbo de los poetas, como el de los santos, no requiere
descifrarse por gramática para mover las almas.
Su esencia es el milagro musical.”*

RAMÓN DEL VALLE – INCLÁN

CAPÍTULO 3

La persuasión

1. Planteamiento del capítulo

En este capítulo se pretende continuar con la elaboración de un marco teórico que sea útil para la toma de decisiones en el campo de la estrategia de comunicación. Una vez establecido en el capítulo anterior los instrumentos de que se van a utilizar en el análisis de los comportamientos de colectivos humanos, y después de que en el capítulo primero se hiciera lo mismo respecto del análisis del proceso de comunicación de masas, ahora se trata de elaborar un esquema teórico que permita predecir en cada situación cuál es la mejor forma de influir en los comportamientos a través de la comunicación.

El capítulo se articula según los siguientes apartados:

1. El Significado de Marca

- 1.1. Las dimensiones de la Intención de Compra
- 1.2. El modelo de Escalas Mentales de Ries y Trout
- 1.3. El modelo de Redes Asociativas de Significados
- 1.4. El Significado de Marca como esquema

2. El Reconocimiento y el Recuerdo de Marca

- 2.1. El mecanismo del recuerdo
- 2.2. El recuerdo simple y el recuerdo complejo

3. La Posición de la Marca en la memoria

- 3.1. Distinción entre Posición y Posicionamiento
- 3.2. Mapas cognitivos de las Posiciones de Marca
- 3.3. El Cuadrado Semiótico de Floch – Semprini
- 3.4. El modelo de Rossiter y Percy

4. La Posición de la Marca y el Mecanismo de Compra

- 4.1. La influencia del nivel de involucramiento
- 4.2. La Posición de la Marca y la Función de compra

5. La memoria y la adquisición de información

5.1. Estructura de los Significados de Marca

5.2. El proceso de adquisición de la información

6. Las rutas de la persuasión

6.1. La influencia de la variable involucramiento. La tesis de Chaiken

6.2. El involucramiento y la persuasión.

6.3. El Modelo de Probabilidad de Elaboración de Petty y Cacioppo

2. El Significado de Marca

En el capítulo anterior se ha podido llegar a la conclusión de que existe una variable única que centraliza todo tipo de influencias internas del individuo, y que explica, conjuntamente con las variables exteriores, la manifestación del comportamiento de compra (voto o donación). Esta variable que se denomina Intención, es de tipo probabilístico, y se podía describir como una ordenación de prioridades de compra de las marcas recordadas. La Intención de compra es la resultante de la integración de las actitudes de marca. Ahora, en este apartado se pretende relacionar el comportamiento de compra con la memoria del individuo.

2.1 Dimensiones de la Intención de Compra

Obviamente, un producto puede servir para varios tipos de ocasiones de compra y uso, y, por lo tanto, puede responder a varias motivaciones. Es plausible imaginar que cada ocasión tiene asociada una motivación, y origina una intención de compra. El conjunto de ocasiones de compra y uso de un individuo que pueden estar relacionadas con un mismo producto originará un conjunto de intenciones de compra diferentes entre sí, y, seguramente en ellas aparezcan algunas marcas repetidas una y otra vez.

Por otra parte, ocurre que dos individuos pueden tener motivaciones diferentes ante una misma situación de compra. Para uno, puede ser

un asunto relacionado con el alivio de una situación que representa un problema, mientras que para otro puede ser una oportunidad de conseguir una recompensa o una satisfacción. En consecuencia, ante un colectivo masivo, que es lo que le interesa a una organización, la síntesis de intenciones de compra del colectivo es en realidad un espacio multidimensional (n individuos \times m ocasiones = $n \times m$), es decir un hiperespacio.

2.2 El modelo de escalas mentales de Ries y Trout

Las intenciones de compra, y sus componentes las actitudes de marca, una vez que han sido obtenidas mediante el proceso de integración, se almacenan en la memoria, para que puedan ser recuperadas más adelante en cualquier situación. De esta forma, un individuo no tiene que embarcarse constantemente en procesos evaluativos en cada situación en que tenga que realizar un comportamiento de compra¹. En la memoria se almacenan, junto con las actitudes, toda la información sobre la cuál se realiza la evaluación.

La recuperación de una información almacenada en la memoria es lo que constituye el mecanismo del recuerdo. El que una actitud de marca sea recordada, depende de su accesibilidad, o probabilidad de activación de recuerdo. La accesibilidad o probabilidad de activación varía según una serie de factores, que no es necesario analizar aquí en este momento² porque será abordado más adelante en este capítulo.

Para Rossiter y Percy³, según lo visto anteriormente, las actitudes de marca son el producto de asociaciones marca – motivación – (atributos + emociones). Estas asociaciones son creencias o conocimientos del individuo, que si se pudieran alterar mediante la comunicación persuasiva, se conseguiría alterar las actitudes de marca, y, por lo tanto, las intenciones de compra (o voto, o donación), y, en última instancia, el comportamiento. A la vista de lo cual merece la pena estudiar qué son, cómo se organizan, y cómo se forman las creencias en la mente de los consumidores.

¹ D'ATOUS, A. y DUBUC, M.: "Retrieval Process in Consumer Evaluative Judgment Making: The Role of Elaborative Processing", en *Advances in Consumer Research*, vol. 13, Richard J. Lutz Ed. Association for Consumer Research, Provo. UT. 1986, Págs. 132 – 137, citado por Peter y Olson.

² Para un resumen, ver SÁNCHEZ FRANCO, M. J.: op. cit. Pág. 93.

³ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Págs. 120 – 124, y Figura No. 17 de esta investigación.

A principios de la década de los setenta, Ries y Trout⁴ establecieron su teoría de las Escalas Mentales, según la cual:

1. La mente humana rechaza la información que no concuerda con sus experiencias o conocimientos anteriores.
2. No está dispuesta a almacenar una cantidad ilimitada de información sobre las cosas; y, en el caso de marcas comerciales, esa capacidad disponible de almacenaje de información se reduce en gran medida.
3. La información se almacena en la memoria mediante cadenas asociativas de significados.
4. Ante la proliferación de categorías de producto, marcas, modelos, etcétera, esas cadenas asociativas han tomado como unidad de identificación las marcas, que se agrupan según sus semejanzas por tipos o categorías de producto.
5. Cada categoría de producto se ordena según una escala en la que las marcas ocupan los peldaños de la misma. Solo se recuerda una cantidad muy limitada de categorías, y dentro de cada una, muy pocas marcas.
6. Lo nuevo, lo radicalmente diferente, (productos o marcas) no se almacena, a no ser que pueda ser relacionado con alguna información existente, es decir, con alguna escala de categoría de producto, o con algún peldaño de marca.

Por ejemplo, a mediados de la década de los setenta las mujeres españolas, en más de sus tres cuartas partes, se encontraban especializadas en el trabajo dentro del hogar como amas de casa o como empleadas domésticas. El fregado de ollas, cocinas, fregaderos, etc. se realizaba dos veces al día y a mano. La compra de estropajos se debía de realizar cada dos o tres semanas aproximadamente. Es decir, el fregado era una actividad de relativa importancia para un colectivo especializado en ese tipo de labores.

No obstante toda la información necesaria para solventar el problema con eficiencia se podía contener en un esquema como el reproducido en la Figura No. 19. Como puede observarse, la escala estaba formada por cuatro marcas, y un genérico ("el esparto").

⁴ RIES, A. y TROUT, J.: *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 2ª edición en español 1989. Págs.19 – 23. La primera edición inglesa apareció en 1971.

Cada una de las marcas pertenecía a un tipo de producto completamente diferente. Scotch Brite está constituido por fibra acrílica, Vileda por una mezcla de fibra y una agarradera de esponja, Nanas por viruta de bronce, Ajax por viruta de hierro impregnada en detergente, y el “esparto”, como su nombre indica, estaban constituidos por una maraña de fibra vegetal.

Es interesante comparar este esquema con las ventas. En aquella época Scotch Brite tenía una cuota de mercado superior al 70% en valor, Vileda había lanzado un modelo denominado “Salvauñas” y alcanzaba la segunda posición en ventas, Nanas ocupaba una tercera posición, Ajax tenía una trayectoria de ventas dramáticamente descendente, y los estropajos de esparto representaban menos del 5% del mercado. Es decir, el esquema de ventas reproducía el esquema de la Escala Mental.

FIGURA NO. 19

ESCALA MENTAL CORRESPONDIENTE AL FREGADO MANUAL DE BATERÍAS Y COCINAS A MEDIADOS DE LOS SETENTA

ORDEN	SOLUCIÓN AL PROBLEMA	ATRIBUTO DE LA SOLUCIÓN
1	SCOTCH BRITE	IMPRESCINDIBLE
2	VILED A	PARA UÑAS LARGAS
3	NANAS	PARA LO AGARRADO, NO SE OXIDA, PINCHA
4	AJAX	PARA LO AGARRADO, SE OXIDA, PINCHA
5	ESPARTO	DE CUANDO ERA NIÑA

Fuente: Elaboración propia

Dentro de cada categoría de producto (estropajo de fibra, metálico, etcétera) existían otras marcas, pero su recuerdo no era estadísticamente significativo. También existían otros instrumentos de fregado (con mango principalmente) pero no se recordaban tampoco. Se podría decir que al ser estos últimos radicalmente distintos a lo conocido, la memoria no era capaz de relacionarlos con el conocimiento previo archivado, y, en consecuencia, no se recordaban.

Sin duda alguna, Ries y Trout no fueron los primeros que aplicaban los conocimientos sobre la estructura de la memoria al comportamiento de compra, ni su libro estaba escrito de la forma más ortodoxa posible desde el punto de vista académico⁵. Pero no cabe duda de su enorme influencia e impacto a fines de la década de los setenta, tanto en el mundo profesional como en el científico. A semejanza del caso anteriormente mencionado de la Matriz de FCB/Vaughn, uno de los valores indudables de la aportación de Ries y Trout fue su capacidad de estimular la investigación y la reflexión sobre la influencia de la memoria en la formación de comportamientos de compra.

2.3 El modelo de Redes Asociativas de Significados

A principios de la década de los ochenta Bettman⁶, Smith⁷, Mitchell⁸, Meyer⁹, Anderson¹⁰, entre otros, aplicaron los hallazgos que se habían realizado en el campo de la informática al estudio de la memoria y del comportamiento de compra, formándose una corriente de pensamiento denominada Modelo de Redes Asociativas de Significados. Actualmente, esta teoría goza de una gran aceptación, tanto en la comunidad académica como en la profesional, como explicación del funcionamiento de la memoria a largo plazo¹¹.

Según este modelo¹², la memoria es una red de nudos y enlaces, donde los nudos representan la información almacenada, y las

⁵ Para una exposición académica sobre la capacidad limitada del sistema cognitivo y sus consecuencias ver NEWELL, A. y SIMON, H.A.: *Human problem solving*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ. 1972. LYNCH, J. G. y SCRULL, TH. K.: "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods" en *Journal of Consumer Research*, Vol. 9. Junio 1982. Págs. 18 — 37.

⁶ BETTMAN, J.R.: "Memory factors in Consumer Choice: A Review", en *Journal of Marketing* 43 (Primavera de 1979). Págs. 37 — 53.

⁷ SMITH, E.: "Theories of Semantic Memory", en *Handbook of Learning and Cognitive Processes*, Vol. 6 Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ. 1978. Págs. 1 — 56.

⁸ MITCHELL, A. A.: "Models of Memory: Implications for Measuring Knowledge Structures" en *Advances in Consumer Research*, Vol. 9 Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI. 1982. Págs. 45 — 51.

⁹ SMITH, T. R.; MITCHELL, A. A.; MEYER, R. "A Computational Prodess Model of Evaluation Based on the Cognitive Structuring of Episodic Knowledge" en *Advances in Consumer Research*, vol. 9, Andrew A. Mitchell Ed. Association for Consumer Research, Ann Arbor MI 1982. Págs. 136 — 143.

¹⁰ ANDERSON, J. R.: *The Architecture of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1983.

¹¹ Para la opinión sobre la validez de las Redes Asociativas, ver SÁNCHEZ FRANCO, M. J.: *Eficacia publicitaria*. McGraw — Hill, Madrid 1999. Pág. 83.

¹² Hay varios tipos de memoria, aunque el análisis siguiente se centra en la memoria a largo plazo que es la más importante en la determinación de la estrategia de comunicación.

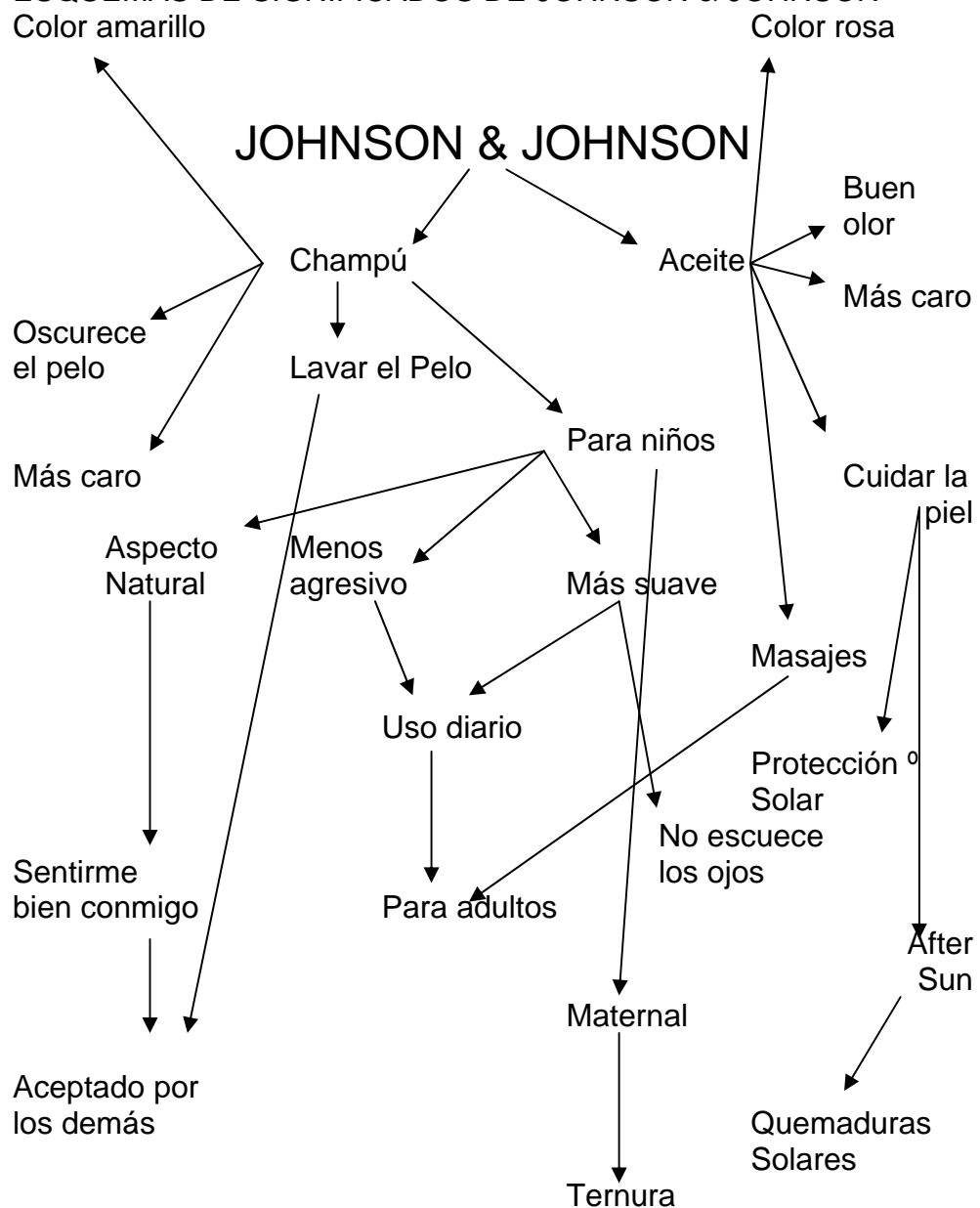
conexiones o enlaces representan las asociaciones entre conceptos. En esta malla de la memoria se almacena dos tipos de información:

- El conocimiento general
- El conocimiento procedimental

FIGURA No. 20

ESQUEMAS DE SIGNIFICADOS DE JOHNSON & JOHNSON

Color amarillo

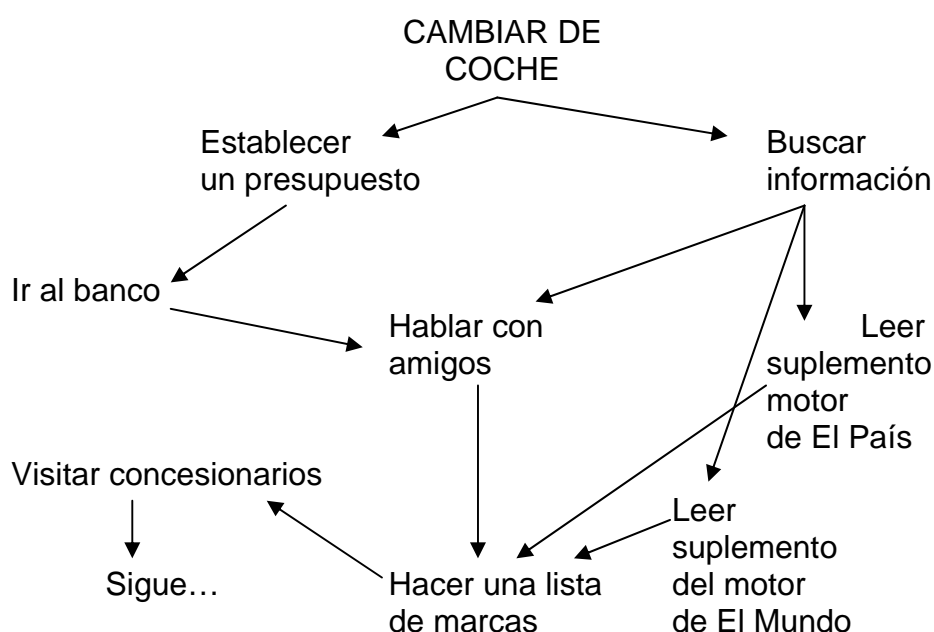


Fuente: elaboración propia

El Conocimiento general tiene que ver con las interpretaciones y evaluaciones del individuo sobre su entorno, procedentes de su experiencia, o de la percepción de mensajes.

Existen dos tipos de conocimientos generales¹³: El Conocimiento episódico, que tiene relación con los acontecimientos del individuo, y el Conocimiento semántico, que tiene relación con objetos y acontecimientos de su entorno.

FIGURA No. 21
GUION (PARCIAL) DE COMPRA DE UN AUTOMÓVIL



Fuente: elaboración propia

Este tipo de conocimiento se almacena en la memoria en forma de predicados “X = Y”. Por ejemplo:

(La ropa de ZARA) es (para gente joven)”

Estos predicados se enlazan unos con otros formando **esquemas** o redes de significados como el de la figura No. 20¹⁴.

¹³ TULVING, E. “Episodic and Semantic Memory” en *Organization of Memory*, Endel Turing Ed. Academic Press, N. Y. 1972. Págs. 382 – 404 (Citado por Peter y Olson); también en RUIZ – VARGAS, J. M.: *Psicología de la Memoria*. Alianza Psicología, Madrid, 1994. Págs. 47 – 48..

¹⁴ Se pueden ver otros ejemplos en SÁNCHEZ FRANCO, M. J.: op. cit. Pág. 84, tomado de Solomon (1997, Pág.107), o en PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 52.

Por otra parte se encuentra el **Conocimiento procedimental**¹⁵, que tiene que ver con las acciones o conductas que el individuo tiene que realizar en su vida. Este tipo de conocimiento se almacena en forma de condicionales “*si X, entonces Y*”. Por ejemplo:

Si (quiero gastar poco) entonces (debo comprar en rebajas)”

Los condicionales se enlazan unos con otros formando **guiones** o procedimientos complejos, como el representado en la Figura No. 21¹⁶.

Así pues, la memoria humana, en el Modelo de Redes Asociativas, es imaginada como una malla formada por nudos donde residen los significados, y por enlaces entre esos nudos que relacionan y dan sentido a esos significados. El conocimiento solo se forma cuando se relacionan dos significados. Estos últimos son elementos de información que pueden ser muy diverso tipo. En general los significados pueden clasificarse en cuantitativos o cualitativos, y dentro de estos últimos se encuentran las emociones. El conocimiento se guarda bien en esquemas de conocimiento general, o en guiones de conocimiento procedimental.

2.4 El Significado de Marca como esquema

El problema del estudio de las redes asociativas viene dado por la inabarcable complejidad de las mismas. Incluso en el caso restringido de la memoria relativa a actos de compra, voto, y donación, el objeto de estudio está constituido por un espacio de un enorme número de dimensiones, y que además está en constante aumento a lo largo de la vida del individuo.

En consecuencia, la única forma de poder afrontar el problema es mediante el establecimiento de hipótesis reduccionistas sobre las categorías o criterios de almacenaje de la información, y, en definitiva, mediante una tipología de nudos de significados, que sea manejable. Obviamente, la validación de estas tipologías, solo puede venir a través de la contrastación empírica, que muchas veces es de

¹⁵ BRUCKS M. y MITCHELL, A.: “Knowledge Structures, Production Systems, and Decision Strategies”, en *Advances in Consumer Research*, Vol. 8 Association for Consumer Research, Ann Arbor MI. 1982, también en RUIZ – VARGAS, J. M.: Págs. 71 – 72.

¹⁶ Se puede ver otro ejemplo en PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 53.

tipo profesional, y, desde luego, siempre difícil y no siempre clara de evaluar.

Sánchez Franco¹⁷ explica que para el caso de los significados asociados a una marca comercial, pueden considerarse un esquema con los siguientes tipos de nudos de memoria¹⁸:

- **Identificación de la marca**, es decir el nombre, el logotipo, el envase, solos o en combinación.
- **Categoría de producto** que representa una clase específica de bienes y servicios relacionados por la información respecto del funcionamiento, aspecto, usos, y experiencias habidas.
- **Información específica**¹⁹ sobre la marca consistente en atributos, beneficios que aporta, lugares y momentos de uso, tipos de usuarios para los cuales es adecuada.
- **Reacciones evaluativas** formadas por respuestas cognitivas y/o afectivas, incluyendo pensamientos y sentimientos de cualquier tipo. Es el nudo donde se archivan las actitudes.
- **Información sobre la comunicación** efectuada por la marca tales como los canales empleados, elementos creativos, o de realización (eslogan, actores, voces, músicas, ilustraciones, colores, historia, etcétera).

Cada uno de estos tipos de nudos puede establecerse, o no, en la memoria de los individuos, y puede conectarse, o no, con otra información o nudos ya existentes. La organización de los enlaces determinará su accesibilidad durante las decisiones de compra y uso.

¹⁷ Para tipos de nudos y recuerdo, Vid. SÁNCHEZ FRANCO, M. J.: op. cit. Pág. 83 - 84, que se apoya en HUTCHINSON, J. W. y MOORE, D. L.: "Issues Surrounding the Examination of Delay Effects of Advertising", en Kinnear (Ed.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 11. Association for Consumer Research. Provo UT. 1984. Págs. 650 - 655 en tipos de nudos; LYNCH, J. G. y SCRULL, TH. K.: "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods" en *Journal of Consumer Research*, Vol. 9. Junio 1982. Págs. 18 - 37.

¹⁸ Para el caso de instituciones, los nudos pueden no son exactamente iguales, Vid. CAPRIOTTI, P. P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel, Barcelona 1999. Pág.26.

¹⁹ Peter y Olson descomponen esta información en tres subcategorías: atributos, beneficios, y valores, Vid. op. cit. Pág. 67.

El conjunto de estos 5 nudos de significado es, en sí mismo, un esquema que contiene toda la información que un individuo guarda asociada a una marca. A ese esquema se le denomina Significado de la Marca.

3. El Reconocimiento y el Recuerdo de Marca

Para que una marca sea tenida en cuenta en el proceso de formación del comportamiento tiene que ser recordada. En este apartado se estudia el mecanismo que activa el recuerdo y su relación con las marcas.

3.1 El mecanismo del recuerdo

Los individuos sólo son capaces de recordar una pequeña fracción de la ingente cantidad de información almacenada en su memoria. Para Anderson²⁰, la recuperación de la información, es decir su recuerdo, se produce a través de la red de asociaciones, siguiendo un mecanismo en cadena.

Se puede considerar un estímulo externo, como por ejemplo un problema o un mensaje, al ser percibido por el individuo, puede provocar la activación de un nudo de significados al que se encuentra asociado. Cuando la activación excede un nivel considerado como umbral, su contenido se recuerda. El nudo activado puede activar, a su vez, otros nudos con los que se encuentra asociado. La fuerza de la asociación entre los nudos determina cuales son activados y cuales no. Así, el recuerdo se difunde por la red, unos nudos activando a otros nudos, hasta que se agota su impulso porque se llega a enlaces débiles.

Por lo tanto, una marca, aunque esté presente en la memoria, puede que no sea recordada en una situación:

- Bien porque no se encuentre asociada con la suficiente fuerza a la ocasión que cumple el papel de estímulo, o a la motivación que impulsa el acto de compra,
- Bien porque su malla de nudos de significados sea tan pobre, o tan reducida, o tan débil, que no la conecte con los impulsos del exterior.

²⁰ ANDERSON, J. R.: op. cit. Págs. 86 - 125.

En esos casos, dado que no se activa el esquema que contiene el Significado, la marca no entrará a formar parte de la intención de compra, y, en consecuencia, difícilmente será comprada.

3.2 El recuerdo simple y el recuerdo complejo

Rossiter y Percy²¹ hacen un especial énfasis en la importancia del recuerdo de la marca. En una línea complementaria con la sostenida por Sánchez Franco, afirman que el recuerdo de la marca es condición necesaria, y previa, a la actitud de marca.

Estos autores señalan que, en general, hay dos clases de Recuerdo de marca:

- En primer lugar, el **Reconocimiento de marca**²² que consiste en un recuerdo simple activado por un elemento externo durante una situación de compra. En el recuerdo de reconocimiento se recupera solamente la información que asocia el nombre de la marca a la categoría de producto. Es decir, en este caso, solo se recupera parte del contenido del Significado de marca. Este tipo de recuerdo se produce de dos formas posibles:
 1. Cuando un estímulo externo activa un nudo de categoría de producto, y de él se sigue la recuperación de la marca. Por ejemplo cuando un consumidor tiene decidido comprar un tipo de producto, y observa las marcas *en* el punto de venta.
 2. Cuando se activa primero la marca y a continuación se activa su asociación con la categoría de producto. Por ejemplo cuando una marca es observada *en* una página web, o *en* un cartel situado en un punto de venta.
- En segundo lugar está el **Recuerdo de marca** en sentido estricto, que es más complejo que el anterior. El Recuerdo de Marca tiene lugar antes de la situación de compra. En este caso, ocurre un proceso en secuencia que parte de la motivación, de ahí a la categoría de producto, y de ahí a la marca, y a las

²¹ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 114 – 120.

²² Para el concepto de Reconocimiento aplicado a la publicidad de una marca ver SINGH, S. N. y ROTHSCILD, M. L.: "Recognition as a Measure of Learning from Television Commercials" en *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, agosto de 1983. Págs. 235 – 248.

evaluaciones que conforman la actitud, pasando o no por la información sobre la comunicación de la marca. Como se puede ver, en este caso se recupera prácticamente todo el contenido del Significado de Marca.

4. La Posición de la marca en la memoria

De todo lo expuesto, se podría deducir que la situación de la marca en la memoria, entendida esta como el conjunto de enlaces que la ligán con el resto de esquemas de conocimiento, es crucial a la hora de ser recordada y evaluada.

Por consiguiente, es necesario profundizar en el estudio de la localización de la marca dentro de la estructura de conocimiento del individuo, con la intención de poder establecer un procedimiento para mejorar esa localización, y facilitar, en primer lugar su recuerdo, y en segundo lugar su inclusión dentro del listado de Intenciones de Compra.

4.1 Distinción entre Posición y Posicionamiento

Según la teoría de las Redes Asociativas, el conocimiento se organiza en niveles. Peter y Olson²³, sintetizando diversas aportaciones, afirman que estas redes tienen sucesivas capas según su nivel de abstracción, y que forman estructuras de significado, en las que se engloban unas capas a otras. Por ejemplo el conocimiento de una persona sobre bicicletas iría desde los medios de transporte, a los vehículos de dos ruedas, a las bicicletas, a las bicicletas de montaña, a las bicicletas de la marca X, al modelo Y, y así sucesivamente.

El concepto de Niveles de Conocimiento aplicado a los esquemas de Significados dentro de las categorías de producto, junto con la tipología de enlaces, y la calidad de los mismos, es la esencia de lo que Ries y Trout²⁴ denominaron *posicionamiento*.

²³ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 64 – 73.

²⁴ RIES, A. y TROUT, J.: op. cit. Pág. xviii.

El término posicionamiento se ha convertido en un lugar común del marketing general, de la comunicación en particular, y hasta incluso se ha filtrado, mal²⁵, al habla cotidiana. Sin duda, hay acuerdo entre los profesionales de la comunicación persuasiva que aunque es un concepto de uso cotidiano, sigue siendo un término difícil de manejar.

Tal vez el problema que existe con el término “posicionamiento” tiene una de sus causas en el hecho de que Ries y Trout escribían en inglés, y, como se sabe, este idioma tiene tendencia a crear sustantivos de los gerundios verbales.

En inglés, *Positioning* significa tanto la acción de posicionar como la posición misma. Su traducción por posicionamiento, que en castellano significa únicamente “acción de posicionar²⁶”, pudiera ser confusa e incorrecta.

Por otra parte, incluso en inglés, con el paso de los años, el uso, y, por qué no decirlo, el abuso, ha hecho que “posicionamiento” haya acabado significando muchas cosas a veces diferentes en esencia²⁷. Rossiter y Percy²⁸ piensan que hoy día, bajo este nombre, se hace referencia a:

- A la acción de situar la marca mediante la comunicación en la mente del consumidor.
- A la acción de dirigir la comunicación de la marca a un tipo específico de consumidores.
- A la acción de dar a la marca una imagen global.
- A la acción de decidir cuál será el atributo específico que se va a enfatizar.

Aunque se deje, de momento, de lado el hecho de que las cuatro acepciones hacen referencia a cuatro conceptos completamente diferentes; ahora, parece necesario subrayar que todas esas acepciones son *acciones* de comunicación, es decir, decisiones que los responsables de un departamento de comunicación deben de tomar y llevar a cabo.

²⁵ Ver Diccionario del Español Actual de Seco, Andrés, y Ramos.

²⁶ Ver Diccionario de la Real Academia Española, y Diccionario del Español Actual de Seco, Andrés, y Ramos.

²⁷ Ver MAGGARD, J. P.: “Positioning revisited” *Journal of Marketing* enero 1986, Págs. 63 – 73.

²⁸ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 140.

Puede parecer excesivamente academicista, pero para facilitar la claridad conceptual, puede que sea conveniente mantener la acepción original castellana²⁹, y utilizar el término “Posición de la Marca” para hacer referencia al lugar que ocupa en las redes asociativas de la memoria el Significado de la Marca, y reservar “Posicionamiento” para aludir a las acciones o decisiones que se puedan tomar para mejorar o reforzar esa posición.

Por lo tanto, se puede afirmar que la Posición de Marca es, según decían originalmente Ries y Trout³⁰, **el lugar** que ocupa la marca dentro de las redes de asociativas de significados de la memoria.

4.2 Mapas cognitivos de las Posiciones de Marca

¿Cómo se puede localizar la Posición de Marca dentro de las redes de significados que, como se ha visto, constituyen un hiperespacio de casi infinitas dimensiones? O, en otras palabras, ¿Cómo se puede establecer un criterio de análisis de Posiciones que sea operativo para un responsable de la determinación de la estrategia de comunicación de una marca? Solo cabe establecer, otra vez, una hipótesis restrictiva que compense en facilidad de análisis y decisión, lo que nos haga perder en exactitud.

Desde hace más de treinta años³¹, la solución a este problema ha consistido en la utilización de dos variables, máximo tres, que utilizadas como ejes de coordenadas definen un plano (un espacio cuando son tres) manejable por la inteligencia humana, para proyectar los nudos de significado de las redes asociativas sobre él. Es lo que se llama un mapa cognitivo³². Con la proyección se pierde información pero se gana operatividad.

Es el mismo dilema que resuelven los mapas geográficos. Al proyectar el globo terráqueo de tres dimensiones sobre una superficie plana se producen distorsiones, es decir, se pierde

²⁹ Vid. Diccionario de la Real Academia Española, Diccionario del Español Actual de Seco, Andrés, y Ramos, y Diccionario Salamanca de la lengua española.

³⁰ RIES, A. y TROUT, J.: op. cit. Pág. xviii.

³¹ KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; BALLACHEY, E.: *Psicología social*. 2ª Ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1972. Pág. 33.

³² Vid. DAVIES, J. J.: *Advertising Research: Theory and Practice*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 1997. Para la elaboración de mapas cognitivos con metodologías cualitativas Págs. 246 — 251; para metodologías cuantitativas ver Págs.420 —440.

información y se introducen errores. Pero lo que se pierde en exactitud, se gana en la comodidad de estudio, archivo, y copia.

De hecho, esta técnica de reducir un hiperespacio inmanejable a un plano de dos dimensiones se ha convertido en una herramienta de uso cotidiano en el mundo académico o profesional. Así se han desarrollado mapas cognitivos, mapas de percepción, mapas para decidir posicionamientos de marcas, etcétera.

En general, el uso de mapas de redes cognitivas plantea siempre dos problemas:

- En primer lugar, está la identificación de los ejes de coordenadas respecto de los cuales se traza el mapa
- En segundo lugar está la capacidad de explicación de esos ejes.

Lo más frecuente, para el análisis de cada caso concreto, ha sido la utilización de ejes creados ad – hoc. A este respecto, hay dos metodologías complementarias: la cualitativa y la cuantitativa, que ayudan a la selección, identificación de ejes, y por consiguiente, a la realización de mapas cognitivos.

Los métodos cualitativos ofrecen ejes ya identificados, pero su capacidad de explicación es hipotética. Con los métodos cualitativos siempre queda la duda sobre la verosimilitud de unos ejes, que en definitiva, proceden de la elaboración teórica de un analista, realizada sobre los datos extraídos de un número reducidísimo de individuos (generalmente mediante entrevistas o reuniones de grupo). En consecuencia, los responsables de tomar decisiones estratégicas de comunicación tienen que asumir el riesgo adicional que comporta hacer un acto de fe sobre la capacidad explicativa de dichos ejes.

Además, como los estudios realizados para diferentes categorías de producto, o para diferentes motivaciones de compra, no son siempre comparables, lo que se aprenda de la experiencia de un caso no siempre es trasladable a otro, y por lo tanto, el aprendizaje a partir de la experiencia del directivo se ve seriamente dificultado.

Los métodos cuantitativos multivariantes han pretendido ofrecer ejes con gran poder explicativo, pero entonces aparece el problema de su identificación. Los ejes construidos cuantitativamente se realizan mediante procedimientos estadísticos muy complejos, bien Análisis de Componentes Principales o bien Análisis Factorial de

Correspondencias, que se aplican a los datos que se obtienen de cuestionarios también muy complejos. De esta forma, los ejes vienen determinados por los coeficientes de correlación que se han calculado respecto de un número relativamente elevado de atributos simples, muy generales, introducidos previamente en el cuestionario. Esas correlaciones tienen que ser *interpretadas*, y, en general, ocurre que la identificación de los ejes puede ser problemática³³, y, muy frecuentemente, resulta imposible de traducir a conceptos o variables útiles desde un punto de vista operativo.

Los investigadores cualitativistas han buscado una solución al dilema identificación – explicación, que permita la comparación de resultados entre estudios, mediante la utilización de ejes fijos que se validan mediante su uso sistemático en diferentes casos. El planteamiento metodológico consiste en intentar construir unos ejes únicos que den resultados satisfactorios consistentemente, en el tiempo y en diferentes categorías de producto. Si esto se consiguiera, querría decir que esos ejes, mientras no se encuentren otros mejores, podrían ser considerados como “operativos”.

4.3 El Cuadrado de Floch – Semprini

En esta línea de búsqueda de unos ejes fijos de referencia, y desde una perspectiva semiótica Floch³⁴ en 1990, propuso una matriz que denominaba el Cuadrado Semiótico de Valores de Consumo, que determinarían la evaluación de las marcas por parte de los individuos (Figura No. 22). Este Cuadrado consistía en una matriz 2X2, basada en dos variables explicativas, la Valoración de Base y la Valoración de Uso, que determinaba cuatro cuadrantes de valores (prácticos, utópicos, lúdicos, y críticos). Posteriormente Semprini³⁵ desarrollaría esta matriz hasta transformarla en un método de análisis muy completo.

Tal vez, la matriz de Floch - Semprini ha sido una de los intentos de construir un análisis de ejes fijos con mayor prestigio académico hasta la fecha. Si bien esta matriz puede ofrecer una descripción y

³³ Sobre la interpretación de los ejes de los métodos multivariantes Vid. DAVIES, J: J.: op. cit. Pág.435 –436, y más en detalle en ABASCAL, E. y GRANDE, I. : op. cit. Vid. Págs.62 –65, 70 –79 para el uso de Análisis de Componentes Principales, y Págs. 104 – 121 para el Análisis Factorial de Correspondencias. Puede verse que la identificación de los ejes en un análisis cuantitativo multivariable puede convertirse en una interpretación personal, del técnico, análoga a la de un método cualitativo.

³⁴ FLOCH J –M.: *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Paidós Comunicación, Barcelona 1991. Págs. 147 – 148.

³⁵ SEMPRINI, A.: *El marketing de la marca*. Ed. Paidós Empresa. Barcelona, 1995. Págs. 133 – 170.

una explicación muy sugerente, pudiera decirse que presenta dos tipos de problemas:

- En el plano científico: dado que solo considera como variables explicativas a dos tipos de *valores*, supone que los valores son las únicas variables, o al menos las más importantes, de la ecuación que determina la posición de la marca dentro de las redes asociativas de la memoria. Pudiera ocurrir que fuera así en ciertos casos, pero no se puede generalizar para todo los tipos de mecanismos de compra, como se ha visto anteriormente.
- En el plano operativo: es muy difícil tomar una decisión respecto de una campaña de comunicación utilizando el Cuadrado de Floch – Semprini. La tipificación de las variables, es decir, la definición de los criterios que las definen resulta ambigua en muchas ocasiones, especialmente cuando se tiene que descender a la toma de decisiones concretas. Después de todo, hay que tener siempre presente que la determinación de la estrategia de comunicación es una decisión ex – ante, no una explicación descriptiva que se puede realizar ex - post (En el caso de los estudios científicos a veces hasta varios años de transcurridos los hechos).

FIGURA No. 22

EL CUADRADO SEMIÓTICO DE VALORES DE CONSUMO

DISCURSO DE LAS MARCAS	CRÍTICO	LÚDICO
UTÓPICO	MISIÓN	PROYECTO
PRÁCTICO	INFORMACIÓN	EUFORIA

Fuente: Semprini (1995. Pág. 138)

El Cuadrado de Floch – Semprini se trata sin duda de una aportación de considerable valor científico en la medida que llama la atención de la comunidad académica sobre la importancia de los valores

asociados a una marca³⁶, pero es posible poner en duda su capacidad operativa³⁷.

4.4 El Modelo Rossiter y Percy

Rossiter y Percy³⁸ *definen Posición de Marca como la información que le dice al individuo qué es la marca, para quién es, y qué es lo que le ofrece*. Con esta definición, su propuesta consiste en *describir* la Posición de una marca dentro de la red cognitiva mediante sucesivos ejes de coordenadas, que describirían significados de mayor a menor nivel de abstracción, según se desciende en los niveles de conocimiento desde los más generales, a los más particulares.

Según estos autores:

Un individuo tendría un **primer nivel** de localización de la información sobre las marcas dentro de la inmensidad de redes asociativas, consistente en el predicado siguiente:

*“La marca **B** es un **producto X**, que sirve a la **gente Y** para obtener **Z**”.*

Por ejemplo:

“Zara es una marca de ropa (X), que sirve a las chicas jóvenes (Y), para obtener buen diseño a precios accesibles (Z)”.

Como se puede observar, la marca B queda definida en un espacio determinado por 3 ejes de coordenadas XYZ de significados: Producto – Gente – Beneficio³⁹.

La localización de la marca a lo largo de cada uno de los ejes XYZ, sirve para que el individuo realice una localización global y, desde luego, superficial de la marca. Pero, en muchas ocasiones, esta

³⁶ David Ogilvy ya en los años cincuenta hacía énfasis en la importancia de los valores de la marca en la decisión de compra. Ver OGILVY, D.: *Ogilvy y la publicidad*. Ed. Folio. Barcelona, 1986.

³⁷ De hecho Semprini y Floch se basan en análisis tipo expost (explicativos) y utilizan un número relativamente reducido de casos.

³⁸ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 141.

³⁹ Rossiter y Percy son deudores especialmente de la aportación de Stefflre, y así lo reconocen, pero su concepción de macro posición es también deudora de los métodos de trabajo de Ogilvy & Mather y de Lintas. Otros métodos interesantes y muy próximos son los de Young & Rubicam, y J Walter Thomson, Vid. Anexo V y STEFFLRE, V.: *Developing and Implementing Marketing Strategies*, Praeger Ed. N.Y. 1986.

información general y superficial es suficiente para que tome la decisión a la que se enfrenta. Por ejemplo, es lo que ocurre cuando una chica joven tiene que comprar un chicle: posiblemente su mente sólo recupera la información “Trecks – chicle – para adultos - no caries⁴⁰”, y, posiblemente también no necesita más para tomar una decisión que, muchas veces, tiene lugar en la tediosa cola de una caja registradora de un hipermercado.

FIGURA No. 23
POSICIÓN DE LA MARCA ZARA SEGÚN LOS EJES XYZ DE ROSSITER Y PERCY.

EJE	SIGNIFICADO	EJEMPLO
X	PRODUCTO	ROPA
Y	GENTE	CHICAS JÓVENES
Z	BENEFICIO	DISEÑO A PRECIOS ACCESIBLES

Fuente: elaboración propia.

Metodológicamente hablando, decir “eje” equivale a decir “variable explicativa”, con lo que el primer nivel de la Posición de la Marca M (P'_B) sería, según estos autores, una función de las variables categoría de producto (X), tipo de consumidor (Y), beneficio (Z), según la Expresión No.9:

$$P'_M = \Psi (X,Y,Z)$$

Puede haber **un segundo nivel** de detalle en la organización de la información, un poco más rico en contenidos, organizado por la escala “genérico – específico - resto⁴¹”. En este nivel se sitúa la marca en relación con el resto de marcas de que tienen valores XYZ semejantes. Es un criterio de Comparación de las marcas respecto de la cobertura de las necesidades que originan la categoría de producto.

Es decir, dentro de todas las marcas pertenecientes a la categoría de producto X, para la gente Y, y que sirven para Z, alguna puede

⁴⁰ Otra posible asociación, pero que en la joven del ejemplo no recuperaría de la memoria podría ser “Bang-bang – chicle – para niños – divertido”.

⁴¹ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 142. Hay que aclarar que estos autores incluyen este nivel dentro del anterior por necesidades expositivas, pero tal vez se entienda mejor el método de análisis de sucesivos ejes de cada vez mayor escala de esta forma.

ser considerada como prototípica o genérica (G), por ser la mejor respecto a las características o beneficios, mientras que otras pueden ser consideradas como especialmente fuertes en algún aspecto (E). En tercer lugar, estarán todas las demás (R).

Se obtendría así un primer juego de ejes, los XYZ, y dentro de las posiciones que en ellos se establecen, se podría ampliar, como si se estuviera utilizando una lente de aumento, el detalle del análisis usando el eje Comparativo (G – E – R). Por ejemplo, si continuamos con el ejemplo de Trecks, se podría imaginar que la joven adscribiría esta marca a la categoría de “prototípica” dentro de las marcas XYZ – chicle/adultos/no caries. Muchas decisiones de compra, como el ejemplo del chicle en la caja del súper, no necesitarían recuperar de la memoria más nudos de significado.

Análogamente a como se ha hecho en el caso anterior, la Posición de la Marca B en el segundo nivel de conocimientos (P_B''), sería función de su valoración dentro de la variable Comparación, que podría ser expresada así:

Expresión No. 10.

$$P_B'' = \Psi' \text{ (Comparación)}$$

En la que la variable Comparación puede tomar los valores Genérica, Específica, o Resto.

Igualmente, podría haber **un tercer nivel** de abstracción, para el cual podrían ser definidos ejes de coordenadas de escala de mayor poder de resolución. Estos autores proponen la utilización de los ejes I – D – U que, según ellos, describen la relación de la marca con las 8 motivaciones (Informacionales o Transformacionales⁴²) que impulsan la compra. Las letras corresponden al acróstico de los criterios definitorios de la siguiente forma:

- *Importancia* respecto de la motivación del beneficio percibido de la marca.
- *Delivery* o grado en que es percibida la capacidad de la marca de cumplir con la entrega del beneficio.
- *Uniqueness* o grado en que es percibida la marca como superior al resto a la hora de cumplir con el beneficio.

⁴² Vid. Anexo del Capítulo 2.

A continuación, pudiera haber **un cuarto nivel** de conocimientos de marca de mayor detalle, que estaría definido por los llamados ejes a - b - c. Estos criterios definitorios estarían determinados por el protagonismo bien de los atributos (a), bien de los beneficios (b), o bien de las consecuencias⁴³ (c) emocionales del uso de la marca⁴⁴.

En el ejemplo de una chica joven que compra un chicle en la cola de un híper, tal vez no se llegue a profundizar en el esquema de significados hasta estos niveles. Sin embargo, si esa misma chica estuviera ante la decisión de comprar un automóvil, seguramente recuperaría toda la información que tuviera en memoria sobre la categoría de productos.

Pudiera decirse que el valor de la propuesta de Rossiter y Percy consiste en que constituye un método de análisis lleno de sentido común, que aprovecha de una forma muy inteligente, la teoría de los niveles de conocimiento, y que, además, está avalada por más de quince años de contrastación práctica.

En síntesis, la propuesta es análoga al método que se puede utilizar para analizar la posición de un edificio dentro de la inmensa superficie del globo terráqueo.

En primer lugar, se localiza el país donde se encuentra construido el edificio en un mapamundi realizado con una escala muy grande. A continuación, en un mapa del país realizado con una escala menor, se localiza la ciudad en la que se encuentra.

Si la decisión que hay que tomar consiste, por ejemplo, en ir a visitar el Escorial, habiendo hecho noche en Madrid durante la realización de un viaje de negocios, puede que con esta consulta sea suficiente. No hay que continuar el análisis, no hay que emplear más recursos, ni tiempo. Además, en sucesivas ocasiones, las consultas se realizarán sobre el mismo mapa, permitiendo sacar conclusiones generalizables sobre, por ejemplo, tiempos y costes, y, al mismo tiempo, validar la calidad del mapa.

Si la decisión que hay que tomar consiste en la compra de un edificio, será necesario manejar mapas de una escala menor, en las que se pueda localizar el edificio en un barrio. Se puede utilizar, si

⁴³ Para Peter y Olson serían atributos, beneficios, y valores asociados a la marca. Op. cit. Pág. 67.

⁴⁴ La Matriz de Floch — Semprini se podría entender como un esquema de significados emocionales, válido para este nivel de análisis.

fuera necesario, un plano catastral en el que figuran las lindes específicas del terreno, y que está realizado con una escala todavía mayor.

Puede ser necesario en ocasiones, acudir a planos de construcción, realizado ad – hoc, en los que se podría estudiar la distribución de las plantas, y hasta los ornamentos de la fachada. Si el problema que se plantea es la reforma de la fachada, los mapas generales no serían de utilidad.

Cada decisión requiere un nivel determinado de abstracción de la información, y por lo tanto diferentes escalas o poderes de resolución. Pero unos se engloban a los otros jerárquicamente.

En el modelo Rossiter y Percy el individuo localizaría las marcas y la información necesaria de las mismas (en el nivel de conocimiento correspondiente) gracias a la utilización de los sucesivos ejes de coordenadas: uno para cada nivel, y cada nivel para cada tipo de decisión de compra. En consecuencia la Posición de una Marca vendría dada por los valores que toma esa marca en cada uno de esos ejes o variables de cada nivel.

5. La Posición de la Marca y el Mecanismos de compra

Hasta ahora se ha visto cómo se localiza una marca dentro de la red asociativa de conocimientos del individuo. Se puede aceptar que un consumidor no recuerda toda la información que tiene sobre las marcas en todas las decisiones de compra. Se ha visto, también a través de Rossiter y Percy, que el reconocimiento de marca se distingue del recuerdo de marca.

Tal vez sea necesario plantear ahora dos preguntas:

- ¿Hasta dónde profundizaría un individuo en el esquema de Significado de una marca durante un proceso de decisión de compra?
- Y lo que es más importante ¿Qué es lo que determina el nivel de la profundización?

5.1 La influencia del nivel de involucramiento

Assael opina, basado en cierto número de trabajos de investigación, que a mayor nivel de involucramiento mayor es la búsqueda de información, y que viceversa, en las decisiones de compra de baja involucramiento se utiliza menos información⁴⁵. Peter y Olson son de la misma opinión⁴⁶.

Como se ha visto en el capítulo anterior, los individuos ante una compra proceden siguiendo una secuencia de acciones cognitivas: primero recuperan la información disponible en los esquemas de Significado de Marca, luego evalúan esa información para formar las Actitudes de Marca, y después definen un proyecto de conducta que son las Intenciones de Compra.

Cuando el involucramiento con la decisión es alto, todas estas operaciones se realizan con cierto detenimiento y minuciosidad, y se hace necesario manejar una gran cantidad de información. Por ello se ha de recuperar prácticamente todo el contenido del Significado de Marca, es decir, empleando el término de Rossiter y Percy se ha de recordar la marca. Puede, incluso, que no sea suficiente la información almacenada en la memoria, y se decida buscar más en el entorno. Estas grandes necesidades de información es una de las causas de que el proceso de decisión de compra se prolongue y se complique⁴⁷.

En este tipo de procesos de alto involucramiento, una vez terminada la compra y el uso, las evaluaciones de cada marca, y las evaluaciones relativas se vuelven a archivar en los esquemas de significado, y, por consiguiente, se puede alterar el contenido de los mismos. Estos nuevos Significados de Marca quedan archivados en la memoria hasta la próxima ocasión, en la que vuelven a ser recuperados y vuelven a influir en las nuevas decisiones de comportamiento. En general, es un proceso regido por el sistema afectivo - cognitivo de la mente humana⁴⁸.

Por consiguiente, queda claro que los Significados de Marca tienen un papel determinante en los mecanismos de compra (o de voto, o de donación) de alto involucramiento.

⁴⁵ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 69.

⁴⁶ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 166 –167.

⁴⁷ Vid. Modelo de Assael en el Capítulo anterior.

⁴⁸ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 121.

Sin embargo, en condiciones de bajo involucramiento⁴⁹ los consumidores no están motivados para evaluar activamente las marcas. En estos casos ocurre que el producto no ofrece riesgos, ni es particularmente costoso, ni importante para la autoestima, ni relevante para la persona ante otros. Esta falta de motivación es la causa de que no se recupere toda la información. A veces solo el nombre, la categoría, y, tal vez algún elemento perteneciente a la comunicación (eslogan, música, personajes conocidos...). Utilizando la terminología de Rossiter y Percy, tan solo se reconoce la marca. Es el resultado de la aplicación de lo que Wyer y Skroll⁵⁰ denominan el principio economía cognitiva.

No es sorprendente que en estos casos las actitudes hacia las marcas sean débiles, y que, a veces, no se vean afectadas por la experiencia de consumo⁵¹. Para algunos autores⁵² este tipo de actitudes son más débiles y menos influyentes⁵³ que las provenientes de situaciones de alto involucramiento, porque se forman independientemente del proceso cognitivo.

En consecuencia, se puede afirmar que el nivel de involucramiento del individuo respecto de la decisión influye en la cantidad de información que se maneja en la decisión de compra⁵⁴, y en el papel de la evaluación de la misma o Actitud⁵⁵.

En la figura No. 24, se ha realizado un resumen del uso de las redes asociativas de significados por los dos grandes tipos de mecanismos de compra, partiendo de una tabla construida por Assael⁵⁶.

⁴⁹ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 142 — 146.

⁵⁰ WYER, R. S. y SKROLL, T. K.: "Human Cognition in Its Social Context" en *Psychological Review* 93 (julio de 1986).

⁵¹ Ver "Major Study Details Ads" en *Advertising Age* del 21 de junio de 1982, sobre el estudio de bebidas realizado por Seagrams.

⁵² JANISZEWSKI, C.: "Preconscious Processing Effects: The Independence of Attitude Formation and Conscious Thought", en *Journal of Consumer Research* 15 (septiembre de 1988) Págs. 199 — 209.

⁵³ BEATTY, S. E. y KAHLE, L. R.: "Alternative Hierarchies of the Attitude Behavior Relationship" en *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (verano de 1988). Págs. 1 — 10.

⁵⁴ PARK, J. W. y HASTAK, M.: "Memory based Product Judgements: Effects of Involvement at Encoding and Retrieval", en *Journal of Consumer Research* 21, diciembre de 1994. Págs. 534 — 547.

⁵⁵ Se puede ver también MULVEY, M. S.; OLSON, J. C.; CELSI, R. L.; y WALKER, B. A.: "Exploring the Relationships Between Means — End Knowledge and Involvement", en *Advances in Consumer Research*, Vol. 12 Association for consumer Research, Provo, UT 1994. Págs. 51 — 57.

⁵⁶ ASSAEL, H.: op. cit. Tabla 5.2 Pág. 144.

En cualquier caso, puede afirmarse que las redes asociativas de significados tienen una influencia determinante en los procesos de decisión de compra. En los de alto involucramiento, es obvio, pero también en los de bajo involucramiento. En estos últimos, el consumidor tiene que reconocer las marcas para poder comprarlas, y el reconocimiento incluye, como mínimo, la asociación de la marca a categoría de producto y/o usuario - ocasión de uso, puesto que en caso contrario el nombre de la marca carecería de significado.

En los procesos de bajo involucramiento, cabe subrayar el importante papel de los elementos constructivos de la comunicación de las marcas. Estos elementos que, en principio, solo sirven para transportar información, se encuentran asociados a la marca en el esquema de Significado, y pueden ser determinantes en la recuperación de la marca, es decir en su reconocimiento, porque cumplen el papel de activadores de recuerdo⁵⁷. De esta manera, elementos de ejecución práctica de la comunicación tales como músicas, colores, frases eufónicas, personajes conocidos, entre otros, pasan a cumplir un papel esencial en el mecanismo de compra, puesto que es gracias a ellos, por lo que alguna marca es recuperada de la red de significados y tomada en cuenta en un proceso de decisión.

Por lo tanto y para concluir, *se puede inferir que el tipo de asociación de la marca a los ejes que conforman las redes de conocimiento y la fuerza de esa asociación son determinantes para la consecución de actos de compra favorables a la marca, cualquiera que sea el tipo de mecanismo de compra que se ponga en funcionamiento.*

⁵⁷ Ver para activación del recuerdo, y el papel de los elementos constructivos o significantes del mensaje comunicativo a SANCHEZ FRANCO, M. J.: op. cit. Págs. 83 — 84, y especialmente el cuadro 7.1 de la Pág. 93.

FIGURA No. 24
COMPARACIÓN DEL USO DE LAS REDES ASOCIATIVAS DE CONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS PROCESOS DE COMPRA SEGÚN EL NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO

PROCESOS DE COMPRA DE BAJO INVOLUCRAMIENTO	PROCESOS DE COMPRA DE ALTO INVOLUCRAMIENTO
<p>Se reconoce la necesidad, muchas veces en el propio lugar de compra.</p> <p>No se percibe riesgo</p>	<p>Se reconoce la necesidad, y se percibe el riesgo de la decisión de compra.</p> <p>Muchas veces antes de llegar al lugar de compra</p>
Se toma primero la decisión de comprar	Se inicia el proceso de decisión de comportamiento
<p><i>Se reconocen</i> las marcas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre o logotipo o envase • Categoría de producto • Tipo de usuario u ocasión (no siempre) • Algún elemento de comunicación (no siempre) 	<p><i>Se recuerdan</i> las marcas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre, logotipo, y envase • Categoría de producto, usuario y/u ocasión • Atributos más importantes (características, beneficios, consecuencias de uso, valores asociados)
Se elabora la Intención de Compra con la información que se encuentra en el punto de venta y/o a partir del Reconocimiento de Marca.	Se evalúan las marcas en función de la información disponible. Si no es suficiente la que suministran los esquemas de Significados de Marca, se busca más.
Se efectúa la compra si hay algún producto disponible, no suele repetirse el proceso	Se elabora la Intención de compra. Puede tener que repetirse el proceso por no juzgarse satisfactorio
La experiencia de compra puede no ser evaluada posteriormente	Se decide la compra, se evalúa la experiencia, y se archiva en la memoria en los nudos de los esquemas de Significado de Marca

Fuente: Adaptado de Assael (1998. Pág. 144) y elaboración propia

5.2 La Posición de la Marca y la Función de Comportamiento de Compra

Si se vuelve a la función de comportamiento de compra, según la Expresión No. 8:

$$C = F'' (A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, MX_p, MX_c, P)$$

Siguiendo a Rossiter y Percy, la actitud de marca depende de la localización de la marca dentro de las redes de conocimiento. Esto se puede expresar de la siguiente forma:

$$A_M = \phi (P_M)$$

Donde, como hemos visto también, la Posición de la marca propia (P_M) involucra al menos dos niveles de conocimiento:

$$P_M = U (P'_M, P''_M)$$

En la que, siguiendo las Expresiones No. 9 y 10 se tenía que:

$$P'_M = \Psi' (X, Y, Z)$$

Siendo X la categoría de producto, Y la categoría de usuario, y Z el tipo de beneficio.

$$P''_M = \Psi'' (\text{Comparación entre las Marcas } A, B, C, D, \dots)$$

Entonces se puede substituir las actitudes de marca ($A_A, A_B, A_C, A_D, \dots$) en la función de compra, y se obtiene:

Expresión No. 11.

$$C = F (P_A, P_B, P_C, \dots, MX_p, MX_c, P)$$

La importancia de esta expresión reside en que relaciona directamente la compra de una marca con la Posición de las marcas en las redes asociativas de significado de la memoria de los individuos.

En ella se puede ver que la Posiciones de las Marcas están descritas siguiendo el modelo Rossiter y Percy:

En un primer nivel, las Marcas están localizadas en términos de categoría de producto, de usuario, y de beneficio (que son los valores que toman las marcas en esos tres ejes o variables). El conjunto de posiciones de marca (P'_A , P'_B , P'_C ...) constituiría el primer mapa de posiciones.

En el segundo nivel, las Marcas se localizan en términos de su consideración como prototípica, especial, o igual a las otras marcas (que igualmente son los valores que toman las marcas a lo largo de este eje o variable). El conjunto de posiciones de marca (P''_A , P''_B , P''_C ...) constituiría el segundo mapa de posiciones.

De una forma semejante, podrían tenerse en cuenta sucesivos niveles de detalle en la descripción de la Posición de Marca, pero para los efectos de esta investigación con estos dos niveles puede ser suficiente. Al menos será suficiente de momento.

6. La memoria y la adquisición de información

Se ha podido concluir que el conocimiento almacenado en la memoria respecto de marcas (o instituciones, o partidos políticos, etcétera) es decisivo a la hora de la formación de un comportamiento de compra (o de voto, o de donación). También se ha visto que es tan importante la localización de dichos conocimientos como su estructura a la hora de la formación del comportamiento de compra, o de voto, o de donación. En este apartado se pretende estudiar la forma en que se adquieren y se alteran esos Significados de Marca.

6.1 La modificación de los Significados de Marca

Entre los varios esquemas que se han propuesto⁵⁸ para la descripción de los Significados de Marca, se encuentra la propuesta de Sánchez Franco. (Figura No. 25).

⁵⁸ Ver, OLSON, J. C. y REYNOLDS, T. J.: "Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Marketing Strategy" en *Advertising and Consumer Psychology*, Vol. I Eds. Larry Percy y Arch Woodside, Lexington Books, Lexington MA, 1983. Págs. 77 — 90. Y GUTMAN, J.: "A Means — End Chain Model Based on Consumer Categorizations Processes" en *Journal of Marketing*, primavera 1982, Págs. 60 — 72.

FIGURA No. 25
ESTRUCTURA DE SIGNIFICADOS DE UNA MARCA

NUDOS DE SIGNIFICADO RELATIVOS A UNA MARCA	CONTENIDOS
Marca	Nombre, logotipo y/o envase (Solos o en combinación).
Producto	Clase específica de bienes o servicios relacionadas por el funcionamiento, aspecto, y ocasión de uso.
Información específica sobre la marca	<p>Pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características funcionales o constructivas • Beneficios que aporta • Lugares y momentos de uso, y/o tipos de usuarios para los cuales es adecuada.
Reacciones evaluativas relacionadas con la marca	Respuestas cognitivas y/o afectivas del individuo ante la marca.
Información sobre la comunicación de la Marca	<p>Puede ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales empleados • Elementos creativos (eslogan, narración, personajes...) • De realización (Actores, voces, músicas, ilustraciones, colores...)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Franco (1999) y de Hutchinson y Moore (1984)

El esquema propuesto por este autor, tiene entre sus características la inclusión dentro del esquema de significados que pueden estar asociados a una marca, elementos de la comunicación. En este sentido merece la pena recordar el caso de Marlboro. No cabe duda que esta marca de cigarrillos se encuentra indefectiblemente asociada a la imagen de un cowboy, elemento fijo de su comunicación desde los años cincuenta, y que dicho icono actúa como elemento significante de la misma⁵⁹.

No es necesario aumentar el volumen de información almacenada para que cambie el Significado de una Marca. La reorganización de los elementos, el cambio de las conexiones entre los nudos, puede implicar cambios drásticos en la estructura de los esquemas.

Por ejemplo, se puede suponer el caso de una marca que está relacionada con un esquema formado por Producto – gente como el siguiente:

Johnson & Johnson – champú – para niños

En este caso, seguramente también habría una asociación, dentro de las redes de la memoria, que ligaría a Johnson's a significados como:

*Johnson & Johnson – champú – para niños – prototípico -
componentes poco agresivos*

Se puede imaginar que, en un colectivo importante de individuos, existiera ya establecido un esquema de significados como el siguiente:

Adultos – ducha diaria – peligro para el cabello

Sin duda alguna, con tan solo con conectar la marca a este otro esquema se produciría un nuevo Significado para la marca Johnson's completamente diferente al anterior. Por ejemplo, se podría tener:

⁵⁹ Este hecho es tan evidente, que el cowboy ha sido utilizado en campañas de prevención del tabaquismo. Vid. Anexo II.

Johnson & Johnson – champú – componentes poco agresivos - para adultos – ducha diaria – sin peligro para el cabello

Aunque no se ha añadido información a la mente de los consumidores, tan solo se ha conectado dos esquemas preexistentes, el de la marca y el de un problema, y se ha creado un nuevo Significado para el Champú Johnson's.

A continuación, también cambiarían inmediatamente otras asociaciones de la marca. Por ejemplo, las marcas con las que se relaciona en calidad de competencia seguramente serían diferentes. De esta forma se pasaría de una asociación:

Johnson's – no es – alternativa de Sunsilk.

A otra asociación, que por el contrario:

Johnson's – es – la mejor alternativa a Sunsilk.

6.2 El proceso de adquisición de la información

Cabe ahora plantear la pregunta respecto de cuál es el origen de la información sobre marcas que está almacenada en las redes asociativas de conocimiento. Metodológicamente hablando, el problema que se plantea es la conexión entre el modelo de proceso de comunicación persuasiva de masas y el modelo de proceso de toma de decisiones del consumidor.

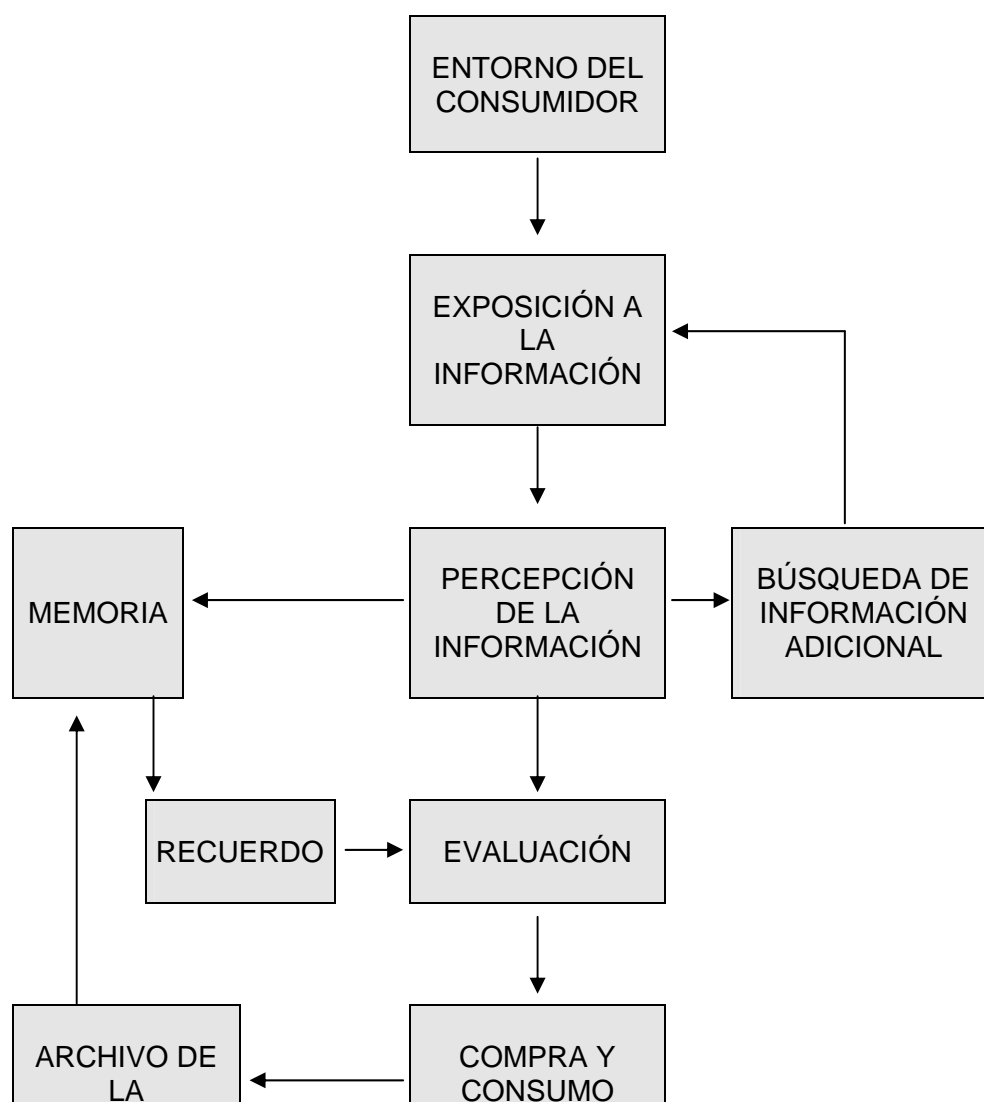
Assael plantea un modelo que conecta ambos procesos que se reproduce en la Figura No. 26.

Según este esquema, y con toda lógica, la evaluación de la marca que constituye la actitud se realiza con información procedente, bien directamente del exterior, bien de la que se tiene almacenada en la memoria. A su vez, la información memorizada, que es la que nos interesa en estos momentos, puede proceder de la evaluación postcompra y postuso (la experiencia pasada), o de la información que se ha recibido del exterior.

La experiencia de compra y de consumo en sí misma es una operación individual, subjetiva, y que solo depende además del propio individuo, del producto, de la situación de uso y compra, y del precio.

El producto, junto con el precio, y la situación de compra son factores externos al individuo, que pueden verse influidos por las actividades denominadas de Marketing Mix de las marcas en competencia. No obstante, es razonable suponer que todo lo referente al producto, al precio, y a su distribución ha sido decidido y fijado antes de acometer la determinación de la estrategia de comunicación, bien por la competencia, bien por la propia empresa o institución. En consecuencia, se pueden suponer fijos, y considerarlos parámetros del modelo.

FIGURA NO. 26
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA INFORMACIÓN POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES





Fuente: adaptado de Assael (1999. Figura No. 8.1, Pág. 237).

Por consiguiente, a efectos de la determinación de la estrategia de comunicación se puede suponer que el Significado de Marca (la información) y la Posición de la Marca (su localización) son exclusivamente producto del procesamiento por parte del individuo de la información que procede del exterior.

Esta información puede provenir de dos tipos de fuentes⁶⁰:

- Fuentes personales formadas por individuos que opinan y suministran información al individuo. En el caso de la Comunicación Persuasiva de Masas estas fuentes pertenecen, en general, a un proceso multipaso de comunicación.
- Fuentes impersonales formadas por canales de comunicación masiva⁶¹. Estas fuentes pueden pertenecer a procesos de comunicación de un solo paso, cuando son fuentes controlables por el departamento de la marca, y a procesos multipaso cuando son fuentes no controlables.

En ambos casos, la información referente a la marca llega al individuo y debe de ser percibida, interpretada, e integrada en las redes de memoria. La unión de estos procesos es el núcleo de lo que se denomina Proceso de Adquisición de Información⁶². Es importante subrayar que el término “información” hace referencia a todos los contenidos del Significado de Marca, y que, por lo tanto, incluye tanto elementos no funcionales, como emocionales, y valores.

En su análisis del proceso de adquisición de información, Peter y Olson⁶³ parten de la aplicación de las características del sistema afectivo - cognitivo de la mente humana al problema de la adquisición de información sobre marcas, que sintetizan en cuatro proposiciones:

⁶⁰ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 240, citando la tipología 2X2 de Robertson, Zielinski, y Scott (1984) de fuentes personales — impersonales, que a su vez se dividen en controlables — no controlables.

⁶¹ En menor medida, objetos como escaparates, mostradores, envases, etcétera también actúan como fuentes impersonales.

⁶² GARDNER, M. P. MITCHELL, A. A. Y RUSSO, J. E.: “Low Involment Strategies for Processing Advertisements” en *Journal of Advertising*, Vol. 14. No.2.

⁶³ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 95.

- a) El sistema tiene una capacidad limitada y por lo tanto los individuos solo pueden percibir y comprender pequeñas cantidades de información al mismo tiempo⁶⁴.
- b) Mucha de la atención y comprensión necesaria para procesar información tiene lugar rápida y automáticamente⁶⁵.
- c) Los nudos de información de las redes asociativas de conocimiento, que se encuentren activados en el momento de la recepción de un mensaje, influyen la atención y la comprensión de un mensaje.
- d) La elaboración de la información percibida requiere interacciones entre el conocimiento ya almacenado en la memoria y la nueva información que se recibe.

Esta comúnmente aceptado que la adquisición de información⁶⁶ se compone de tres fases: Exposición, Atención, y Comprensión.

- **La Exposición**⁶⁷ al mensaje es la primera fase. Aunque no pertenece al sistema cognitivo, es indudable que sin que el individuo esté en situación de recibir el mensaje, este no puede percibirse. Estos autores distinguen dos tipos de exposición la *intencional* y la *accidental*. La primera, obviamente, es producto de una decisión del individuo e implica ineludiblemente un proceso de adquisición de la información activo. La segunda no es producto de una decisión, y puede dar lugar a un proceso de adquisición pasivo.

En general, puede afirmarse que rara vez los individuos buscan estar expuestos a mensajes de tipo comercial, político, o social. Es más, puede hablarse de la existencia de una *exposición selectiva* resultante del control que disponen los ciudadanos de una sociedad abierta para evitar ser expuestos a mensajes no deseados. Es la base de lo que se conoce en el mundo profesional publicitario por el término *zapping*.

⁶⁴ Esta afirmación está basada en los trabajos de Schneider y Shiffrin (1977a y 1977b).

⁶⁵ Se basan en los trabajos de Kahneman y Treisman (1984), y Lynch y Snull (1982).

⁶⁶ Otro punto de vista puede verse en LEÓN, J. L.: *Persuasión de masas*. Ed. Deusto. Bilbao, 1996. Págs. 235 — 238.

⁶⁷ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 95 — 99.

- **La Atención**⁶⁸ es la segunda fase del proceso. Consiste en la facultad que tiene el individuo de seleccionar la información que va a ser percibida, de entre todo el volumen de información que le llega. Estos autores⁶⁹ afirman que la atención puede moverse a lo largo de un continuo desde un nivel muy bajo, casi inconsciente, denominada *atención preconsciente*, hasta niveles altos, controlados conscientemente por el individuo, denominada *atención focalizada*.
- **La Comprensión**⁷⁰ es la tercera fase de adquisición de información. Consiste en la interpretación mediante la cual los individuos dan sentido a la información que perciben. El proceso sería el siguiente: los mensajes provenientes del exterior activan nudos de significados de la memoria; a continuación, la nueva información es relacionada con esos nudos, y, como consecuencia de esta puesta en relación, se construyen nuevos significados, nuevas redes asociativas, o se reorganizan las existentes.

7. Las rutas de la persuasión

En este apartado se pretende cerrar el marco teórico que puede ser utilizado para el análisis del fenómeno de la persuasión de masas. Para ello se tratará de estudiar las conexiones entre el proceso de comunicación y las redes asociativas de la memoria.

7.1 La influencia de la variable involucramiento. Chaiken

Desde que la ciencia se ha planteado el problema de las conexiones entre comunicación y comportamiento, se han desarrollado modelos⁷¹ que tratan de explicar la forma en que los individuos adquieren información que influye en sus tomas de decisión.

⁶⁸ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 99 – 106.

⁶⁹ Se basan en los trabajos de Lachman, Lachman, y Butterfield (1979), de Kahneman (1973), y de Greenwald y Leavitt (1984) entre otros.

⁷⁰ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Págs. 106 – 113.

⁷¹ Para una revisión de los modelos clásicos ver DÍAZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E.: op. cit. Págs. 410 – 413, y BEERLI PALACIO, A. y MARTÍN SANTANA, J.: “Importancia de los Modelos de Respuesta Publicitaria en el Proceso de Planificación y Control de la Publicidad”, *Revista de AEDEMO*, No. 62, 1999, Pág. 43.

A finales de los setenta y comienzos de los ochenta, en parte por la crítica a los modelos clásicos, en parte por el debate originado por la Matriz FCB/Vaughn, se abrieron nuevas líneas de investigación que reconocían la importancia del involucramiento del individuo como variable decisiva en el tipo de proceso de adquisición de la información.

En 1980 Chaiken⁷² estudió la importancia relativa del canal respecto del mensaje en el proceso de adquisición de información. La idea de partida se encontraba en sus recuerdos infantiles del debate televisivo Nixon – Kennedy de las elecciones de 1960. Era indudable el mayor atractivo físico del segundo frente al primero, y también era no menos indudable que los votantes de Kennedy, de su entorno inmediato, recordaban más el impacto global de aquella noche, que las ideas que se habían estado defendiendo, o los argumentos que se habían intercambiado ambos contendientes.

El desarrollo de esta línea de investigación, llevó a esta autora a concluir que el involucramiento define la forma en que se analiza el mensaje que se recibe.

Por una parte, los individuos altamente involucrados en un asunto analizan los mensajes que hacen referencia al mismo, siguiendo un proceso sistemático centrado en los significados.

En contraste, los individuos poco involucrados procesan los mensajes de manera heurística⁷³, global y asistemáticamente, y basan sus juicios en factores extrínsecos al mensaje. Por esa razón, por ejemplo, el agrado o atractivo del comunicador⁷⁴ puede marcar un debate, para un público que vive la política de una forma desapasionada, distante, y como una decisión relativamente fría de selección de gestores de la cosa pública.

⁷² CHAIKEN, S.: "Heuristic versus Systematic Information Processing and the use of Source versus Message Cues in Persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39. No. 5. 1980. Págs. 752 – 766.

⁷³ CHAIKEN, S.: "The heuristic model of persuasion", en M. P. Sanna, J. M. Olson, y C. P. Hernman (eds.) *Social Influence: Ontario Symposium*, Vol. 5. Hillsdale, N.J. 1987. Págs. 752 – 766.

⁷⁴ CHAIKEN, S.: "Communicator physical attractiveness and persuasion" *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 37.1979. Págs. 1387 – 1397.

7.2 Involucramiento y Rutas de Persuasión. Petty y Cacioppo

Casi simultáneamente a la publicación de los artículos de Chaiken, otros dos autores, Petty y Cacioppo⁷⁵ publicaron una serie de investigaciones que apoyaban y desarrollaban las mismas ideas, aunque partiendo de puntos muy diferentes.

En este caso los trabajos se habían originado en la escuela de postgrado cuando, a consecuencia de un proyecto de clase, estos autores fueron admitidos a una reunión introductoria de una secta. De regreso al departamento reflexionaron sobre las notas que habían tomado y observaron que los líderes de la secta lograban el éxito más bien por la hábil utilización de elementos comunicacionales externos a la trabazón lógica de la argumentación. Elementos tales como el atractivo de la fuente, la aprobación del grupo, y la credibilidad aparente eran más eficaces que el propio contenido del mensaje.

Es decir, existían dos vías de persuasión. Por una parte había una forma clásica de argumentar siguiendo una lógica de términos lingüísticos, por otra había una forma diferente de argumentar, igualmente eficaz en términos de persuasión (es decir de modificación de comportamientos) que debía su fuerza al atractivo de la forma de comunicar el mensaje. La primera era la empleada en el seminario de la universidad, la segunda la empleaba el maestro de la secta.

En consecuencia, establecieron el concepto de “rutas de persuasión” con el que querían decir que existen diversas líneas de argumentación por las que se puede llegar a un mismo objetivo de cambio de actitudes. En sucesivas publicaciones, aplicaron sus investigaciones a la publicidad⁷⁶, hasta la construcción del Modelo de Probabilidad de Elaboración⁷⁷, sobre el que volveremos en el apartado siguiente de este capítulo.

⁷⁵ PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T. y GOLDMAN, R.: “Personal involvement as determinant of argument — based persuasion” en *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 41. 1981. Págs. 847 — 855.

⁷⁶ PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T. y SCHUMANN, D.: “Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involment”, *Journal of consumer Research*, septiembre 1983. Págs. 135 — 146.

⁷⁷ PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T.: “The Elaboration Likelihood Model of Persuasion” en L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 19. Academic Press. Nueva York, 1986.

El modelo de Petty y Cacioppo se funda en el hecho de que el individuo involucrado en un asunto se encuentra motivado a procesar la información que le llegue que esté relacionada con el mismo. No obstante, estar motivado no es garantía de que la información sea procesada correctamente. Tiene que suceder, además, que el individuo tenga la habilidad necesaria para poder interpretar e integrar los significados, y estar situado en un entorno adecuado que no le desvíe la atención hacia elementos secundarios.

Es decir, la probabilidad de que un mensaje sea elaborado correctamente, y de que el proceso de adquisición de la información culmine según la intención del emisor, depende de dos factores simultáneamente:

- **Del involucramiento del individuo** con el asunto al cual hace referencia el mensaje; es decir, con cualquier aspecto del acto de compra, de voto. o de donación.
- Y de **la capacidad del receptor**, que a su vez es función de dos factores: el grado de distracción del individuo, y el conocimiento almacenado en las redes de memoria que tenga.

Indudablemente la capacidad del individuo es un factor que no puede ser modificado por un departamento de comunicación. Evidentemente tiene que ser tenido en cuenta, y de hecho lo es, especialmente en la selección de medios. Pero, ante un colectivo masivo, no cabe duda que el factor de mayor poder explicativo resulta ser el nivel de involucramiento.

Según estos autores, un individuo motivado con el contenido del mensaje prestará atención y procesará la información detenidamente, poniéndola en relación con sus conocimientos previos sobre el asunto. Por el contrario un individuo poco interesado con el asunto, tendrá una atencionalidad baja, y se verá más afectado por las distracciones del entorno, y, se sentirá más atraído por el efecto de los elementos constructivos de la comunicación (música, fotografía, guión, modelos, etc.), por su relación con la fuente a través de la cuál le llega el mensaje, o por las recompensas asociadas con un determinado comportamiento (ofertas, regalos, etcétera) que por la argumentación racional que expone los beneficios del producto.

Assael, por su parte, apoyándose en los trabajos de Krugman⁷⁸, y de Park y Hastak⁷⁹, acepta que existen dos tipos de procesamiento de la información cuyas características sintetiza en el cuadro, que se reproduce en la Figura No.27. Cada uno de estos procesos viene dado según el involucramiento del individuo sea alto o bajo.

FIGURA No. 27
COMPARACIÓN DE LOS PROCESAMIENTOS DE INFORMACIÓN
DE ALTO Y BAJO INVOLUCRAMIENTO

Conceptos	Alto involucramiento	Bajo involucramiento
Tipo de Procesamiento	Activo	Pasivo
Tipo de Evaluación sobre la marca	Extensa	Mínima
Búsqueda de información	Puede darse	No
Información relevante	Sobre el producto	Sobre la experiencia anterior
Atencionalidad	Centrada en los contenidos	Centrada en los elementos periféricos del mensaje

Adaptado de Assael (1999)⁸⁰

La importancia de los procesos de bajo involucramiento en la Comunicación Persuasiva de Masas es difícil de exagerar. La mayoría de los productos que se comercializan, la inmensa mayoría de las marcas, la mayoría de los actos de compra, de voto y donación, provocan niveles de involucramiento bajos⁸¹.

⁷⁸ KRUGMAN, H. E.: "Memory without Recall, Exposure with Perception", en *Journal of Advertising Research* 17, agosto 1977, Págs. 7 – 12.

⁷⁹ PARK, J. W. y HASTAK, M.: op. cit.

⁸⁰ ASSAEL, H.: op. cit. Pág. 250.

⁸¹ Apoyan esta opinión los niveles normalmente muy bajos que se alcanzan en las investigaciones cuantitativas denominadas Recuerdo 24 Horas, consistentes en la medición del recuerdo de la marca y de la publicidad en públicos que se comprueba que fueron expuestos a un anuncio en televisión.

FIGURA No. 28.
LAS DOS RUTAS DE PERSUASIÓN DEL MODELO DE PROBABILIDAD DE ELABORACIÓN



Fuente: Adaptado de Peter y Olson (1999. Figura No. 17.3. Pág. 412).

Sin embargo, los departamentos de comunicación de empresas, partidos, e instituciones tienen como misión conseguir persuadir a los colectivos de individuos de que la marca propia es más conveniente que cualquiera de las de la competencia.

Por esta razón, el Modelo de Probabilidad de Elaboración de Petty y Cacioppo ha obtenido una amplia difusión en los medios académicos y profesionales⁸². En síntesis, la lógica constructiva del modelo reside en un simple silogismo: dado que existen dos modelos diferentes de procesar información, y dado que la comunicación persuasiva pretende influir en ellos, es necesario imaginar dos grandes tipos de líneas argumentales adaptadas a las características de cada proceso. Cada una de esas vías, es lo que estos autores han denominado Rutas de Persuasión.

El Modelo (Ver Figura No. 28) consta, por consiguiente, de dos rutas de persuasión: la Central y la Periférica:

- **La Ruta Central** se recomienda para situaciones de alto involucramiento. Se caracteriza por la utilización de argumentaciones explícitas sobre las ventajas y características de una marca. Durante el procesamiento del mensaje, los receptores pueden desarrollar pensamientos desfavorables para la marca, denominados contra argumentaciones. Es conveniente, por lo tanto, suministrar, cuando la haya, evidencia que apoye la argumentación favorable. En definitiva, se trata de un uso eminentemente denotativo del lenguaje.
- **La Ruta Periférica** se recomienda para situaciones de bajo involucramiento. Se caracteriza por tratar de atraer, en primer lugar, la atención del receptor, que por principio se supone muy baja. En segundo lugar, se basa en la convicción de que en este tipo de situaciones, los individuos pueden sentirse atraídos, y memorizar los elementos estéticos, humorísticos, eufónicos, o dramáticos de una comunicación. Por consiguiente, en la Ruta Periférica cobran especial relevancia los elementos constructivos del mensaje, es decir, lo que se denomina corrientemente la creatividad.

No quiere esto decir que en la Ruta Periférica el mensaje carezca de contenidos relativos a la marca, categoría de producto, tipo de usuario, etcétera. Inevitablemente tiene que tenerlos, puesto que en caso contrario, la marca carecería de Significado, no sería

⁸² Ver SÁNCHEZ FRANCO, M.: op. cit. Pág. 66.

correctamente ubicada en las redes de memoria (Posición), y, por lo tanto, la comunicación habría carecido de sentido. Lo que quiere decir es que la argumentación del Significado de Marca, y la consecución de la Posición, se ha de hacer indirectamente mediante el uso cuidadoso de los elementos creativos. En definitiva, quiere decir un énfasis especial en los significados connotativos de la comunicación.

NOTAS Y COMENTARIOS

TERCERA PARTE
LA DETERMINACIÓN
DE LA ESTRATEGIA
EN LA
COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE
MASAS

*“El arte del carpintero consiste en que su obra no esté torcida,
que las uniones no estén desalineadas,
y que su trabajo se encuentre verdaderamente planeado
de forma que se ajuste bien,
y no esté simplemente acabado en secciones”.*

MIYAMOTO MUSASHI

CAPÍTULO 4

EL PAPEL DE LA
ESTRATEGIA EN LA
COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE
MASAS

*“Las marcas son como catedrales.
Se construyen a lo largo de los años,
por personas distintas, de diferentes generaciones,
pero con un objetivo común”.*

LUIS BASSAT

CAPÍTULO 4

El papel de la estrategia en la comunicación persuasiva de masas

1. Planteamiento del capítulo

En este capítulo se intenta dar respuesta al primer interrogante de la investigación, consistente en delimitar el papel que debe de jugar la Estrategia en la Comunicación Persuasiva de Masas.

Puede decirse que el concepto de estrategia todavía no se encuentra claramente asentado en la doctrina científica de esta área de conocimiento¹. Por esta razón, se ha estudiado en primer lugar la aplicación del concepto de estrategia al campo empresarial, porque este tipo de estudios tienen una trayectoria, y un consenso académico mayor. Con ello se busca encontrar algunas pautas sobre las cuales poder establecer la aplicación del mismo a la Comunicación Persuasiva de Masas.

El Capítulo continúa con el análisis del propio proceso de determinación estratégico, para estudiar su situación dentro de la organización, y poder establecer con claridad los requisitos que debe de cumplir el esquema que se ofrezca para que sea realmente útil. El capítulo se cierra con la respuesta al primer interrogante planteado al principio de la investigación: la definición del papel que debe de jugar la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

1. Planteamiento del capítulo (epígrafe actual)
2. Origen del concepto de Estrategia
3. Aplicación del concepto de Estrategia al ámbito empresarial
 - 3.1. La Escuela de la Teoría de Juegos
 - 3.2. La Escuela de la Reflexión

¹ Sin duda debido a la relativa juventud de los estudios de estrategia en comunicación persuasiva. Vid. Anexo 1 de esta investigación.

3.3. La Escuela de la Acción

3.4. Un enfoque equilibrado

4. El Proceso de determinación de la estrategia

4.1. Niveles de decisión y ámbitos espacio – temporales

4.2. Elementos constituyentes y secuencia de decisión de un
proceso de decisión estratégico

4.3. El carácter del proceso decisorio estratégico

5. Condiciones que ha de cumplir un modelo de determinación
de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

6. El papel de la Estrategia en la Comunicación Persuasiva de
Masas

6.1. La marca como objeto de la Estrategia de Comunicación
Persuasiva de Masas

6.2. Clausewitz y Liddell Hart: Del énfasis en el gasto, al
énfasis en la posición

6.3. Hacia una nueva definición del papel que debe de cumplir
una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

2. Origen del concepto de Estrategia

Los dioses no necesitan nada y por lo tanto pueden holgar en el Monte Olimpo, los mortales, en cambio, tienen que dedicar sus días al trabajo². Ocurre, sin embargo, que las carencias de un hombre o de un grupo son muy difíciles de cubrir satisfactoria y exclusivamente con el producto de sus habilidades y su esfuerzo. Como se decía en el capítulo II, la condición de ser limitado impulsa la acción del hombre, y la gran magnitud de esas carencias le impulsan a la relación. En definitiva, el hombre es un ser tan limitado, que obligatoriamente tiene que vivir en sociedad³.

Sin embargo, como se sabe, la convivencia entre grupos humanos no es fácil ni pacífica. La historia enseña que los hombres

² HESÍODO: *Trabajos y Días*, en *Obras y fragmentos*. Ed. Gredos, Madrid 1997. Págs. 125 y 130 - 134.

³ PLATÓN, *La República en Diálogos V*, Editorial Gredos, Madrid 1995. 369b a 371b Págs.121 - 125.

periódicamente pasan por fases más o menos largas de violencia. El conflicto armado entre seres humanos nace del hecho de que una de las acciones posibles para cubrir las necesidades insatisfechas por el trabajo es el uso de la fuerza⁴ (intercambio y donación serían las otras dos).

Tan importante es el fenómeno de la guerra que una de las primeras funciones de poetas e historiadores ha sido recopilar, transmitir, y ensalzar los hechos, la vida, y la muerte de los caudillos. Sus textos, además de servir al señor que los encargaba, comunicaban a las generaciones siguientes un conocimiento que les podría servir de guía en situaciones semejantes. La lectura atenta de la Iliada y de la Odisea⁵, por ejemplo, además de producir placer estético y conocimiento para la vida, suministra información sobre la sociedad en la que vivía su autor, y sobre los planteamientos y ejecución de las acciones bélicas de sus contemporáneos.

Según las sociedades se fueron haciendo más grandes y complejas hubo hombres que se ocuparon de sistematizar esos conocimientos en un cuerpo teórico más o menos formalizado, que pudiera ser utilizado con las máximas garantías de éxito por los encargados de dirigir los conflictos. No fueron los griegos los primeros tratadistas del arte de coordinar acciones militares, tal vez fueran los egipcios o los chinos, pero el término estrategia viene del griego y se deriva de la palabra que designaba el magistrado encargado en Atenas de los asuntos militares⁶. Estrategia, por lo tanto, designa desde su inicio como término lingüístico a la ciencia del general.

El primer libro completo que se conserva sobre la estrategia en el campo militar data del siglo V a. c., y se debe al chino Sun Tzu⁷. Se trata de un libro de máximas organizadas por temas, en su mayoría de un alto nivel de abstracción, que sirven de guía a la toma de decisiones. "El arte de la guerra" todavía se utiliza en prácticamente todas las academias militares del mundo.

Estrategia es, como se puede ver y también desde su origen, *una herramienta teórica para la toma de decisiones* en situaciones de conflicto, y, por consiguiente, no debe de sorprender que muy pronto se utilizara en otros ámbitos ajenos al bélico. Hoy día, el término se ha independizado completamente del mundo de la milicia, y así se

⁴ PLATÓN, *La República* 373d Pág. 129.

⁵ FINLEY, M. I. : *El mundo de Odiseo*. Fondo de Cultura Económica. México, 1975.

⁶ Diccionario del Español Actual de Seco, Andrés, y Ramos.

⁷ SUN TZU: *El arte de la guerra*. Ed. EDAF, Madrid 2000.

habla tanto de la estrategia de un equipo de fútbol, o de las estrategias de las especies en la lucha de la evolución.

3. Aplicación al ámbito empresarial⁸

Uno de las primeras aplicaciones que se tiene noticia del término estrategia al mundo empresarial se debe nada menos que a Sócrates. Jenofonte⁹ relata que Nicomáquides, que era militar, se encontraba muy irritado porque había perdido las elecciones a estratega ateniense frente a un comerciante. Sócrates le explicó que era lógica la elección del pueblo, puesto que el arte de dirigir una empresa se asemeja al de dirigir un ejército. En ambos casos, se tienen que reclutar, entrenar, y dirigir personas; planificar, ejecutar, y controlar acciones; acumular, emplear, y conservar recursos, para poder conseguir el éxito, en situaciones de gran incertidumbre.

Drucker¹⁰ decía que “todo el que sea gerente tiene que tomar decisiones estratégicas...y cuanto mayor sea su nivel en la jerarquía gerencial, más decisiones estratégicas deberá tomar”. Para este autor averiguar cuál es la situación, cuáles son los recursos, o cuáles deberían ser, son decisiones específicamente empresariales, y, al mismo tiempo, son decisiones de tipo estratégico.

A lo largo de los años, se han sucedido diversas escuelas de pensamiento que han tratado de aplicar y desarrollar el concepto de estrategia al ámbito de las decisiones empresariales. Entre las más importantes se pueden contar las siguientes:

- La Teoría de Juegos de Von Neuman y Schelling
- La Escuela de la Reflexión de Chandler, Andrews, y Ansoff
- La Escuela de la Acción de Mintzberg, Ries y Trout
- El Enfoque Equilibrado de Quinn y Grant.

⁸ BRACKER, J.: “The Historical Development of Strategic Management Concept”, *Academy of Management Review* 5, 1980. Págs. 219 – 224. Gran parte de la explicación de este apartado sigue fundamentalmente este artículo.

⁹ JENOFONTE: *Recuerdos de Sócrates*, Ed. Gredos, Madrid 1993. En Libro III, 4, 1 – 12, Págs. 111 – 114..

¹⁰ DRUCKER, P.: op. cit. Pág. 458.

A continuación se hace una breve revisión de cada una de estas escuelas.

3.1 La Escuela de la Teoría de Juegos

En la década de los cuarenta del siglo XX, Von Neuman y Morgenstern¹¹ en su obra sobre la teoría de juegos aplicaron el concepto a la actividad empresarial, y definieron estrategia como la serie de actos seleccionados en función de la situación concreta que ejecuta una empresa. Durante treinta años, la teoría de juegos tuvo un gran impacto en el desarrollo del pensamiento estratégico empresarial. Aunque inicialmente implicaba un cierto aparato instrumental matemático, muy pronto quedó claro que sus principios básicos tienen un enorme carácter intuitivo, y pueden aplicarse con facilidad mediante la analogía.

Según Grant¹², tal vez fuera Schelling¹³ el mayor exponente de esta línea de pensamiento. En su clásica obra *The Strategy of Conflict*, este autor trata de los fundamentos de la negociación, de las amenazas, de la desconfianza mutua, y del equilibrio entre la cooperación y el conflicto.

Grant¹⁴ opina respecto de la teoría de juegos que, aunque ofrece ideas profundas en determinadas categorías de situaciones competitivas, su aplicación a la dirección estratégica ha resultado decepcionante. No cabe duda que hoy día no es precisamente la corriente que más apoyo goce en los campos académicos y profesionales. Según Grant, el balance de todos estos años de aplicación de la teoría de juegos al campo empresarial puede establecerse de la siguiente manera:

- En primer lugar, no cabe duda que las aportaciones de la Teoría de Juegos han arrojado una nueva luz, al análisis de situaciones conflictivas en las que priman los conceptos de negociación y cooperación.
- Sin embargo, más que proporcionar una teoría general del comportamiento estratégico, la teoría de juegos ha desarrollado

¹¹ VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O.: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press, Princeton, N.J. 1947, Págs. 79 – 84.

¹² GRANT, R. M.: *Dirección estratégica*. Editorial Civitas, Madrid 1996. Pág. 38 - 39.

¹³ SCHELLING, T. C.: *The Strategy of Conflict*. 2ª Ed. Harvard University Press, Cambridge, Mass. Citado por Grant.

¹⁴ GRANT, R. M.: op. cit. Pág. 39.

un gran número de modelos de equilibrio¹⁵, muy específicos, cuyos resultados dependen en gran medida de los supuestos de partida.

- Adicionalmente, se observa que dichos modelos son de difícil aplicación en situaciones reales de conflicto.

3.2. La Escuela de la Reflexión

Existe consenso académico respecto a que fue Chandler¹⁶ en 1962 el que definió por primera vez con precisión la aplicación del concepto estrategia al ámbito empresarial. Este autor, tras estudiar los desarrollos de cuatro de las grandes corporaciones DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors, y Sears Roebuck, establecía que:

“La estrategia es el elemento conceptual que determina las metas básicas de una empresa, así como la decisión de las líneas de actuación, y la asignación de recursos para alcanzar dichas metas”.

No obstante, sería Andrews¹⁷ en 1967 el que ofrecería una definición de estrategia que, sin duda, iba a marcar toda una generación de estudiosos y estudiantes de la dirección de empresas:

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como, el tipo de empresa que es o será”

Casi simultáneamente con este autor, Ansoff¹⁸ consideraba a la estrategia como *un hilo conductor* que recorría las actividades de la empresa. La estrategia era, en este caso, una guía para la toma de decisiones que conectaba los productos, los mercados, y las actividades que hay que desarrollar para ofrecer los unos en los

¹⁵ Sin duda el más popular es el denominado “dilema del prisionero”.

¹⁶ CHANDLER, A.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. M. I. T. Press, Cambridge, Mass. 1962. Pág. 13.

¹⁷ LEARNED, E., CHRISTENSEN, F. C., ANDREWS, K., y GUTH, W. D.: *Business Policy: Test and Cases*. Richard D. Irwin Ed. Homewood, ILL. 1969. Pág. 15.

¹⁸ ANSOFF, H. I.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw – Hill, N. Y. 1965. Págs. 118 – 121.

otros. Gracias a esa trabazón lógica podían sucederse las decisiones de unos ámbitos a otros, siguiendo un árbol de decisión.

Chafee¹⁹, cuando reflexionaba sobre los distintos modelos que se habían construido, pensaba que existe una corriente de pensamiento estratégico que denomina "clásica" constituida principalmente sobre las aportaciones de Andrews y Ansoff, que se compone de dos modelos diferentes pero muy relacionados:

1. Por una parte, estaría el modelo lineal de Andrews. Se caracteriza este modelo por el énfasis en la definición de objetivos y en la planificación cuidadosa de las actividades²⁰, y, por lo tanto, en el método detallista, el proceso formalizado, y la secuencia de las decisiones.
2. Por otra, se encontraría el modelo adaptativo de Ansoff. En este caso el énfasis se realiza en la adecuación entre el entorno de la empresa y los recursos de la misma. El propio Ansoff habla de la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno²¹. Se trataría de un proceso menos formal, más flexible, aunque igualmente reflexivo y analítico.

En opinión de Bracker todas las definiciones de estrategia que se han formulado desde entonces, hasta la aparición de Mintzberg, que se comentará más adelante, son solo variaciones de estos dos autores.

En España por ejemplo, Menguzzato y Renau²² se sitúan en la línea clásica de pensamiento cuando dicen que la estrategia es el producto de la intención de dominar y encauzar el destino de la empresa. Pero esta intención, opinan, que solo se puede llevar a la realidad mediante una reflexión metódica que tenga en cuenta los pros y los contras, y que opte por un *compromiso estratégico entre esos dos grupos de elementos*. Es decir, para ellos la estrategia empresarial solo cobra su sentido dentro de la planificación, y por consiguiente su definición dice que:

¹⁹ CHAFFE, E. E.: "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review* 10, 1985. Págs. 89 –98.

²⁰ Mintzberg le denomina "escuela de diseño" por esas razones, ver MINTZBERG, H.: "Strategy Formation: Schools of Thought" en *Perspectives on Strategic Management* James W. Frederickson Ed. Harper Business, N. Y. 1990. Págs. 105 – 235.

²¹ Por estas razones, Mintzberg le denomina "escuela de planificación", ver MINTZBERG, H. (1990). Págs. 105 – 235

²² MENGUZZATO, M. y RENAÚ, J. J.: *La dirección estratégica de la empresa*, Ed. Ariel. Barcelona 1991. Pág.78.

“La estrategia explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico”

Esta escuela clásica de pensamiento estratégico, que Voyer²³ llama la concepción *estándar* de la estrategia, está basada según Bracker en dos supuestos fundamentales:

1. El análisis siempre debe de ir antes que la acción. La definición de objetivos, el análisis de la situación, y la planificación de las acciones se deben de realizar antes de emprender cualquier actividad empresarial. Esta etapa constituye lo que se denomina *la formulación de la estrategia*.
2. La acción corre a cargo de personas que no son analistas. Esta etapa constituye lo que se denomina *la ejecución de la estrategia*²⁴. La formulación de estrategias, como decía Drucker, es la esencia de la gerencia, la ejecución es la labor de los cuadros intermedios. De ellos se espera que pongan en práctica todo lo planificado con el mínimo de sorpresas posible²⁵.

La manera de concebir la estrategia por la concepción clásica está basada en la creencia de que las intenciones a largo plazo y en gran escala de los directivos devienen en guías para la acción mediante el análisis sistemático. *La estrategia es, en esta escuela, un producto de la reflexión deductiva que se concreta en un plan más o menos formalizado, que luego se lleva a la práctica.*

No importa que, parafraseando a un aforismo militar, no haya plan que sobreviva al contacto con la realidad²⁶. Lo importante de la planificación reside en que obliga a pensar lo que ha de hacerse, y ayuda a corregir las acciones cuando no salen como estaba previsto que lo hicieran²⁷. En este sentido es como debe de interpretarse la

²³ MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, y casos*. Prentice Hall. México, 1997. Págs. 2 – 3.

²⁴ Menguzzato y Renau hablan de dos fases la de *formulación*, y la de *implementación y control*, ver MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: op. cit. Pág. 80.

²⁵ MINTZBERG, H.: “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, en *Strategic Mangement Journal* 6 1985. Págs. 257 – 272.

²⁶ “No hay plan que sobreviva al contacto con el enemigo” Moltke.

²⁷ “Cuando tu estrategia es profunda y amplia, es mucho lo que llevas ganado mediante tus cálculos, de manera que puedes ganar incluso antes de empezar a luchar”. SUN TZU: Op. cit. Pág. 25.

conocida frase de Eisenhower²⁸ respecto de que "los planes no son nada, la planificación lo es todo".

3.3 La escuela de la Acción

En 1978 Mintzberg²⁹ parte de la situación real en la que se desarrolla el trabajo de los responsables de la dirección de una empresa. Opina que los planes pueden ser muy convenientes, pero no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho, y que está haciendo. Con esta afirmación, el autor quiere significar que mientras el modelo estándar enfatiza el análisis y la planificación, él opina que hay que enfatizar la acción.

Para Mintzberg, la estrategia no tiene que materializarse en un plan minuciosamente formulado, o, al menos, no tiene necesariamente que ser así. La estrategia, en esta escuela de pensamiento, es un concepto complejo que tiene varias dimensiones³⁰, y de todas ellas la fundamental es el papel de *patrón* que debe servir de fuente a una serie de actos de la organización.

Cuando Picasso pintaba en los años del denominado Periodo Azul, dice Mintzberg, que se debía a que había adoptado una estrategia o patrón de simplificación hacia el azul. Sin embargo, el pintor no había realizado un plan. Puede que incluso ni siquiera hubiera reflexionado detenidamente antes sobre ello. No obstante, según la estaba desarrollando, a la luz de los resultados fue haciéndose consciente de lo que estaba realizando, de hacia donde le conducía, de los avances, y de las limitaciones que para él tenía aquella forma de pintar. En consecuencia, cuando hubo cumplido el papel o meta que le había inclinado a llevar a la práctica esa estrategia, la abandonó por otra.

La esencia del concepto estrategia, para Mintzberg, reside en que el conjunto de actuaciones ha de tener el mínimo de contradicciones internas. La estrategia es una herramienta para tomar decisiones correctas y para controlar que tengan un buen fin, y, por lo tanto, lo que importa en realidad es que, en general, unas se apoyen a las otras, se maximice la efectividad de los recursos disponibles, y se

²⁸ AMBROSE. S. E.: *Eisenhower, the soldier 1890 – 1952*, George Allen & Unwin, Londres 1984. Pág. 283.

²⁹ MINTZBERG, H.: "Patterns in Strategy Formation", *Management Science* 24 1978. Págs. 934 – 948.

³⁰ MINTZBERG, H.: "Las cinco P de la estrategia", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: Op. cit. Págs. 15 – 22.

comentan los mínimos errores. Patton³¹ replicaba a Eisenhower “la victoria depende de la ejecución no de los planes”.

Es decir, para Mintzberg, la esencia de la estrategia no reside en la reflexión sino en la coherencia de las acciones. Una organización puede tener planes, pero si no son coherentes no tiene estrategia³², y al contrario, si se tiene un comportamiento coherente es debido a que se tiene una estrategia, aunque no exista un documento formal. Esta coherencia puede ser producto de un método, o producto de una trayectoria de prueba y error. Eso es indiferente dice Mintzberg.

Mintzberg no niega el valor de la reflexión³³. Tan solo subraya que en la vida empresarial, son los resultados los que cuentan (como en la vida militar), y que por lo tanto, la reflexión es un medio pero no un fin en sí misma.

Este autor distingue varios tipos de estrategias³⁴, y entre ellas destaca, respecto a la génesis estratégica, los modelos básicos³⁵ siguientes:

- Cuando una organización puede formular sus intenciones y avanzar hacia su realización, piensa que se está ante una estrategia deliberada. Es el caso previsto y estudiado por la escuela clásica.
- Puede ocurrir, que por las razones que sean, la estrategia decidida no pueda llevarse a la práctica tal y como fue concebida, entonces se está ante una estrategia no realizada.
- Sin embargo, se puede observar que muchas organizaciones tienen éxito careciendo de planes formales. A veces las empresas actúan, y sus actos no se derivan de una planificación metódica, pero poco a poco se va haciendo evidente el hilo conductor que confiere coherencia a dichos actos, y que los lleva hacia el éxito. Es lo que Mintzberg denomina estrategia emergente.

³¹ AMBROSE, S. E.: op. cit. Pág. 82.

³² QUINN, J. B.: “Estrategias para el cambio”, en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: Op. cit. Pág. 13.

³³ Grant opina lo contrario, y llega a comparar al punto de vista de Mintzberg con las aportaciones New Age intuitivistas o neomísticas de Shirley McLaine. Ver, GRANT, R. M.: op. cit. Pág. 49.

³⁴ Para la lista completa ver MINTZBERG, H.: “Las cinco P de la estrategia”, en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Tabla 1, Pág. 18.

³⁵ MINTZBERG, H.: “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, en *Strategic Management Journal* 6 1985. Págs. 257 – 272.

Mintzberg³⁶ además cuestiona el segundo supuesto de la escuela clásica: la separación entre altos directivos - reflexivos y cuadros medios - ejecutivos. Observa en primer lugar, este autor, que a pesar de la influencia dominante de la concepción estándar, es raro que las estrategias sean creadas por una sola persona. La creación de estrategias suele ser un proceso de grupo, tan lleno de flujos de información y de decisiones de arriba abajo, tanto como de abajo a arriba. Además añade que no puede elaborarse una estrategia en la campana neumática de un estudio de diseño, o a partir de una inspiración reveladora:

“La idea de que la estrategia es algo que puede ocurrir de forma casual, lejos de los detalles de dirigir una organización día a día, es una de las grandes falacias de la dirección estratégica convencional”³⁷:

En esta línea de pensamiento se sitúa Wrapp³⁸ cuando cuestiona el tópico organizativo respecto de que los altos directivos no deben de entrar en los detalles de la ejecución.

- Por una parte, opina que, como todo el mundo, el alto directivo responsable de la determinación de la estrategia necesita de experiencias concretas para edificar sus modelos mentales. Como bien saben los artistas, no se crea en el vacío, sino trabajando desde lo sucedido u observado en la propia vida.
- Por otra, piensa que aunque la mayoría de la literatura sobre el tema, siguiendo la corriente denominada clásica, hace énfasis en el carácter analítico del responsable de la creación de estrategias, lo esencial del mismo es el carácter de conceptualizador³⁹. Para este autor, es en la reunión de varias partes con objeto de formar un todo coherente donde reside la característica esencial del trabajo del estratega. En su opinión, es la capacidad de síntesis más que de análisis, la virtud principal de los grandes creadores de estrategias de éxito, tanto en el mundo empresarial como en el militar.

³⁶ MINTZBERG, H.: “El trabajo del administrador: fantasía y realidades”, en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Págs. 35 – 45.

³⁷ En MINTZBERG, H.: “Crafting Strategy”, en *Harvard Business Review* julio – agosto 1987, Pág. 64 – 70, desarrolla este aspecto de su crítica.

³⁸ WRAPP, E. H.: “Los buenos administradores no participan en política”, en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Págs. 45 – 52.

³⁹ WRAPP, E. H.: op. cit. Pág. 50.

Puede decirse que esta escuela representa un golpe de pragmatismo a la llamada Escuela Clásica de pensamiento estratégico. No se diferencia de esta última en la definición de los conceptos, o por lo menos no es esa el área esencial donde se sitúan sus discrepancias. Sus aportaciones se asientan más bien en el contexto de la génesis estratégica, que parafraseando otra vez a Bühler, es lo que les hiere sus sentidos.

Durante los años de vigencia, casi se puede decir de dominio absoluto, del análisis deductivo en la elaboración estratégica, a veces se ha podido incurrir en los siguientes errores de enfoque:

1. El excesivo énfasis en el carácter dominante de la reflexión sobre la acción ha traído, en algunos casos, un deterioro del realismo de los análisis. Es lo que Ries y Trout⁴⁰ han denominado "los pecados del pensamiento arriba – abajo", que en opinión de estos autores se concreta en que se "ve lo que se espera ver" y en consecuencia ni se acepta a tiempo los fracasos, ni se detectan los éxitos que no estuvieran previstos en la planificación. Por consiguiente, se persevera en el error y no se explotan las consecuencias potenciales de los éxitos.
2. El acento desmesurado en el carácter previo de la reflexión sobre la acción ha traído, en algunos casos, la ralentización de operaciones que, aún en ausencia de plan, podrían ser potencialmente exitosas, y que cuando se ponen en marcha, una vez terminado el proceso analítico y formal de la planificación, se encuentran con que se han disipado las circunstancias que permitían su éxito.
3. El exagerado énfasis en el carácter deductivo del proceso (La secuencia metas → estrategias → acciones) ha hecho pasar desapercibido, en muchos casos, la importancia de la vía inductiva a la hora de crear estrategias⁴¹. Ocurre a veces, que el método deductivo arriba → abajo tiende a ofrecer resultados más convencionales, menos innovadores, que el método de síntesis emergente abajo → arriba.
4. El excesivo hincapié en la formalización, en el detalle, ha hecho que con frecuencia los procesos de formulación y de ejecución

⁴⁰RIES, A. y TROUT, J.: *Bottom – Up Marketing*, McGraw – Hill, Madrid 1993. Págs. 2 –3.

⁴¹RIES, A. y TROUT, J. (1993) 69 – 72.

estratégica fueran inmanejables⁴² por directivos sometidos a grandes presiones para obtener resultados, en un entorno competitivo cada vez más endurecido. Sin embargo, en muchos de esos casos había estrategia en el sentido de Mintzberg, porque había coherencia en las acciones.

5. La separación desorbitada entre la formulación de la planificación de la ejecución de la misma ha podido dificultar el aprendizaje del directivo⁴³. Cuando se separa conceptualmente la reflexión de la acción, puede suceder que el estratega se aleje de la actividad del día a día, se distancie de la realidad, y no esté en condiciones de analizar las razones del éxito o del fracaso. En consecuencia, no se puede sacar lecciones útiles para el futuro⁴⁴.
6. Por último, y no menos importante, la confluencia de los cinco puntos anteriores ha ido apartando a parte de la literatura académica sobre estrategia, de la vida de las empresas⁴⁵. Un estudio de campo reciente concluía que no se detecta en la práctica empresarial una estructura ni una forma única a la hora de decidir estrategias⁴⁶.

3.4 Un enfoque equilibrado

Quinn⁴⁷, que publica sus trabajos casi al mismo tiempo que Mintzberg, adopta una posición equilibrada entre ambas posiciones.

- Por una parte, en línea con la escuela clásica de la reflexión, este autor admite que una estrategia adecuadamente formulada constituye una base firme para enfocar las acciones del día a día.
- Por otra parte, en línea con la escuela de la acción de Mintzberg, piensa que a la hora de determinar la estrategia hay que tener en

⁴² Podría decirse que esto era debido a dos factores: por una parte la complejidad estructural de los modelos, y por otra las grandes cantidades de información necesarias para su funcionamiento.

⁴³ MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, N. Y. 1994.

⁴⁴ GRANT, R. M.: op. cit. Pág. 49.

⁴⁵ Menguzzato y Renau reconocen que "apareció un cierto desencanto hasta llegar en alguna ocasión a hablar de fracaso de la planificación estratégica", ver MENGUZZATO, M. y RENAU, J. I.: op. cit. Pág. 79. Proponen para superarlo el concepto de *dirección estratégica*, más cerca del modelo de Ansoff que de Andrews, aunque dentro de la llamada corriente clásica.

⁴⁶ SUÁREZ — ZULOAGA, I: *El proceso decisorio para entrar en un nuevo negocio. Evidencia de máximos directivos de empresa españoles*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), Universidad Pontificia de Comillas Madrid 1995. Pág. 344.

⁴⁷ QUINN, J. B.: op. cit. Págs. 7 —14.

cuenta el patrón de las metas, políticas, y principales acciones reales de la empresa.

Este autor abandona todo apriorismo respecto de la prelación de la reflexión sobre la acción. Para él, ese patrón:

"... tanto si se elabora a propósito y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas representa la auténtica estrategia de la empresa"⁴⁸.

La estrategia puede considerarse tanto como la guía previa a la acción, como la **síntesis** realizada a la vista de un comportamiento coherente. La esencia de la estrategia es la coherencia interna de las acciones, mantenida consistentemente a lo largo del tiempo. Independientemente de la existencia de un plan, o de un método formalizado.

Quinn⁴⁹ dice que:

"Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".

Como puede verse, esta definición cambia la dirección del debate desde el momento que hace énfasis en los elementos constituyentes de una estrategia (metas, políticas, y secuencia). Respecto del desarrollo de la estrategia, la definición se sitúa en un ecléctico término medio en la polémica Patrón vs. Plan, y, de esta forma, abre la puerta tanto al método deductivo formalizado de la escuela clásica de la reflexión (metas → estrategias → acciones), como al método de síntesis inductiva (acciones → estrategias → metas) de la Escuela de la Acción de Mintzberg y Ries y Trout.

Grant⁵⁰ por su parte, es partidario también de un enfoque equilibrado muy semejante. Este autor opina que:

- La creación de la estrategia es un proceso multidimensional que debe incluir tanto la reflexión como la intuición, la razón y la emoción, la experiencia y la teoría.

⁴⁸ QUINN, J. B.: op. cit. Pág. 8. En este sentido puede decirse que Quinn está más cerca de la escuela de Mintzberg que de la corriente Clásica de pensamiento.

⁴⁹ QUINN, J. B.: op. cit. Pág. 8.

⁵⁰ GRANT, R. M.: op. cit. Pág. 49.

- Existen pocas dudas sobre la importancia del análisis sistemático como un factor vital en el proceso estratégico. Sin análisis, el proceso de la formulación de la estrategia, particularmente en niveles altos de dirección, sería caótico e incoherente, por carecer de elementos para la comparación y evaluación de alternativas.
- Las decisiones críticas pueden llegar a ser sensibles a las manías y preferencias de cada director, a las modas pasajeras, y a las ilusiones de las personas de sus respectivos entornos sociales o laborales. Un buen análisis, un esquema de pensamiento, es un buen antídoto contra estos males.
- Los conceptos, teorías, y modelos no son alternativas o sustitutos de la experiencia o la creatividad. Tan solo ofrecen esquemas útiles para organizar y valorar la información disponible, y para guiar las decisiones.
- Esos conceptos, teorías, y modelos también sirven como estímulo de la creatividad y de la innovación.

Puede afirmarse que en el mundo profesional hay un consenso generalizado, en el sentido de que las estrategias de comunicación se elaboran en gran medida a partir de las acciones reales de campañas reales. En estos medios se piensa que un requisito ineludible de la estrategia es la coherencia, y que a ella se llega más frecuentemente por la vía inductiva - sintética, que por la analítica - deductiva, aunque también se emplea esta última.

En cualquier caso, una vez que se tiene una estrategia, obtenida por vía *deliberativa* o por vía *emergente*, son evidentes sus beneficios en los procesos de dirección, tanto en la fase de planificación táctica como en la de ejecución y control de las acciones, en términos de ahorro de tiempo, esfuerzo, y, lo que es más importante, de reducción de la tensión y de las dudas.

En el fondo, lo que están diciendo estos autores y profesionales no es otra cosa que la recomendación de la aplicación del método científico de la prueba y el error a la toma de decisiones de comunicación.

Esta escuela de pensamiento propone que:

- En primer lugar, se deben de poner en marcha acciones para poder reaccionar ante los sucesos del mercado. A posteriori, se debe reflexionar sobre lo sucedido durante la aplicación de dichas acciones. Como el entorno de la organización no está esperando a que termine la fase de formulación de la planificación, la organización (empresa, partido, institución) tiene que responder ante los estímulos que recibe, so pena de perder oportunidades y acumular fracasos.
- Durante la reflexión, además de analizar el fundamento y adecuación con la situación de las acciones, se debe de sintetizar lo que tienen en común con otras acciones que se hayan realizado, anteriores o en paralelo, y con todo ello se debe de elaborar una estrategia. La coherencia es un requisito ineludible de una buena estrategia. El papel de debe de jugar el estratega es esencialmente el de conceptualizador (sintetizador).
- Una vez que se tiene una estrategia, es decir un patrón más o menos formalizado, la toma de decisiones del periodo siguiente es mucho más fácil, y, en general, suele tener más éxito.
- No obstante, el plan necesita constantemente ser revisado para que dé respuesta a los resultados de las acciones, los cambios que sufren los recursos disponibles, y las nuevas conclusiones que puedan elaborar los directivos⁵¹.
- Para poder revisar el plan, para poder crear la estrategia, el directivo tiene que estar involucrado al máximo posible en la puesta en práctica de las acciones del mismo. Tiene, inevitablemente, que supervisarlas, evaluarlas, y seguir de cerca los acontecimientos. No existe separación posible entre planificación y ejecución, entre estrategias y ejecutores, entre intelectuales y hombres de acción.

Puede pensarse que lo que autores como Quinn, Mintzberg, Ries y Trout, y el propio Grant señalan es algo tan sencillo, y a veces tan olvidado, como que una cosa es el concepto de Estrategia, y otra el concepto de Dirección. La estrategia es una herramienta teórica para la toma de decisiones en situaciones de riesgo. La Dirección es el trabajo o labor de los directivos, que se compone por una sucesión ilimitada de tomas de decisión, unas de planificación, otras de

⁵¹ Napoleón decía que "los planes de campaña se modifican al infinito, según las circunstancias, el genio de los jefes, la naturaleza de las tropas, y la topografía del teatro de la guerra". NAPOLEON: *Textes choisis*. E. Guillon Ed. Librairie Plon. París 1912. Pág. 278.

ejecución y otras de control. Aparentemente es una afirmación de Pero Grullo, pero, desgraciada y sorprendentemente, ambos conceptos suelen aparecer mezclados en muchos textos.

Para *dirigir* con eficacia es conveniente tener una *estrategia*, es decir, una línea coherente que ayude a decidir tanto lo que ha de hacerse, como lo que no ha de hacerse. En sensu contrario, cabría decir que tener una estrategia correcta no es garantía de tener una gestión adecuada. Un directivo puede equivocarse infinidad de veces dentro de los márgenes que marca una estrategia, por muy correcta que esta sea.

Patton decía que la ejecución era lo que daba la victoria, y Eisenhower le recordaba que la planificación hacía la ejecución menos dificultosa. Ambos hacían referencia a las dos caras inseparables de una misma moneda.

Grant afirma que un buen proceso de determinación de la estrategia debe de provocar tres tipos de acciones:

1. Estimular el desarrollo de la intuición y favorecer la creatividad
2. Servir de guía para la discusión racional de ideas alternativas
3. Suministrar un vocabulario unificado dentro de la organización que facilite el intercambio de información, experiencias, y directivas.

Podría decirse que este enfoque equilibrado de Grant resulta muy útil para el propósito de la elaboración de un modelo operativo de determinación estratégica. Consecuentemente, el concepto de Estrategia debería de ser considerado como un patrón flexible, que puede ser construido tanto por inducción - sintética como por deducción - analítica.

4. El proceso de determinación de la estrategia

A continuación, se sitúa el problema de la toma de decisiones estratégicas dentro del sistema decisorio de una organización. Para ello se estudian los niveles que existen en un proceso global de determinación estratégica. Después se delimitan las decisiones que han de ser tomadas, y, por último, se estudia la situación real en la

que se produce la toma de decisión y cómo esta influye en el carácter del proceso.

4.1 Niveles de decisión y ámbitos espacio - temporales

Liddell Hart⁵², sin duda el tratadista más influyente del pensamiento estratégico contemporáneo, señala que, dado que en los países democráticos el ejército está subordinado al poder político, el ámbito de decisión de la estrategia militar se encuentra subordinado a un ámbito de decisión superior, que corresponde al de la estrategia política.

Por consiguiente, continúa Liddell Hart, cuando en estrategia militar se habla de metas, estas tienen que ser de segundo orden, es decir no políticas, o, si se prefiere, deberán de ser metas "técnicas"⁵³. Las metas últimas (políticas) son instrucciones que tiene que cumplir el militar, y, para cumplirlas, la estrategia militar tendrá que fijar sus propias metas "técnicas" de segundo orden.

Igualmente, este principio se puede aplicar a sucesivos niveles jerárquicos de una organización, y se tendría sucesivos ámbitos más restringidos, subordinados en cascada unos a otros.

Quinn⁵⁴ dice que a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de estrategias. Por su parte, Rumelt⁵⁵ afirma que las estrategias de un departamento son las tácticas de otro, y que en definitiva, "lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado". Esta jerarquización de la estrategia empresarial responde, según Menguzzato y Renau⁵⁶ a las necesidades prácticas de mejorar la gestión frente a un entorno cada vez más turbulento, y a la diversificación de la actividad para reducir el riesgo.

⁵² LIDDELL HART, B. H.: *Strategy*, 2ª edición revisada, Meridian Book, N. Y. 1991. Para lo que sigue ver Págs. 321 -322.

⁵³ Como se puede observar, la crítica de Liddell Hart a Clausewitz parte de la negación de la famosa afirmación de este último respecto de que de "la guerra es la mera continuación de la política por otros medios" (CLAUSEWITZ, von, C.: *De la guerra*. Editorial Labor, 2ª edición, Barcelona 1976. Pág. 58). Estima el autor británico, que esto solo es aplicable en el caso de países con sistemas no democráticos, donde poder político y ejército se confunden. Ver LIDDELL HART, B. H.: Op. cit. Pág. 319 – 321. Curiosamente Sun Tzu opinaba de igual manera. Vid. SUN TZU: Op. cit. Pág.65.

⁵⁴ QUINN, J. B.: op. cit. Pág. 13.

⁵⁵ RUMELT, R. P.: "Evaluation of Strategy: Theory and Models" en *Strategy Mangement: A New View of Business Policy and Planning*, Editado por D. E. Schendel y G. W. Hofer. Little Brown, Boston 1979.

⁵⁶ MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: op. cit. Pág. 87.

Estos autores⁵⁷, junto con Grant⁵⁸, señalan que en cualquier empresa se puede distinguir tres niveles estratégicos.

1. Al más alto nivel se encuentra la Estrategia Global (*Corporate Strategy*), llamada también Estrategia de Empresa⁵⁹. A este nivel se trata de considerar la organización en relación con su entorno, y se debe de considerar qué actividades se pretende emprender, y cuál es la combinación adecuada entre las mismas.
2. En las empresas diversificadas, se encuentra subordinada a la anterior la Estrategia de Negocio. En las no diversificadas este nivel se confunde con el anterior⁶⁰. En este nivel se trata de determinar cómo desarrollar la actividad de cada unidad independiente de las que se compone la empresa, de forma que se cumplan las metas marcadas por el nivel corporativo.
3. A continuación, se encuentra la Estrategia Funcional. En este nivel se trata de decidir cómo utilizar y aplicar los recursos puestos a disposición del directivo de un área o función por la Estrategia de Negocio, para alcanzar las metas fijadas por esta. Dentro de este nivel se encuentra la función de Marketing.

Cada uno de estos niveles de estrategia tiene un horizonte temporal diferente y sucesivamente más reducido. El nivel corporativo trabaja con plazos de cinco años o más, mientras que el funcional de tres a un año⁶¹.

En conclusión:

La Estrategia de Comunicación Persuasiva se sitúa en un nivel inferior al Corporativo, al de Negocio, y al Funcional, en la medida en que es un componente del llamado Marketing Mix. La Estrategia de Comunicación se encuentra, por lo tanto, al servicio de la Estrategia Corporativa, y condicionada por la Estrategia de Marketing. Su papel

⁵⁷ MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: Op. cit. Pág. 87 – 88. Ver también CUERVO, J. A.: "La planificación en el proceso de decisión de la empresa", en *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, de Álvaro Cuervo, Manuel Ortigueira, y Andrés Suárez Editores, Ediciones Pirámide, Madrid 1979. Págs. 523 – 527, especialmente la Figura No. 1 de la Pág. 526.

⁵⁸ GRANT, R. M.: op. cit. Págs. 71 – 75, ver especialmente la Figura 2.3 de la Pág. 74.

⁵⁹ SE ha preferido, siguiendo a Grant, la denominación de *Estrategia Corporativa*, por ser la más utilizada en el mundo profesional.

⁶⁰ Por ejemplo, si se aplica este análisis al caso de la actividad política o a otras instituciones sin ánimo de lucro, solo se encuentran dos niveles (corporativo y funcional).

⁶¹ CUERVO, J. A.: op. cit. Pág. 526.

*consistirá en ayudar a cumplir los objetivos de venta fijados a esta última por la Estrategia de Negocio*⁶².

4.2 Elementos constituyentes y secuencia de decisión de un proceso de decisión estratégico

Ya que esta investigación trata de dar respuesta al problema que se plantea a la hora de definir una estrategia de comunicación persuasiva, será conveniente esclarecer cuáles son los elementos constituyentes de una estrategia. En realidad, cada uno de esos elementos se transforma, en el proceso de determinación, en una pregunta que debe de ser contestada.

Carrol⁶³, en su citadísima obra *Alicia en el País de las Maravillas*, recoge un diálogo entre Alicia y el gato de Cheshire, no menos citado, y también muy ilustrativo. La protagonista se encuentra al animal subido en una rama y le pregunta:

“¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Eso depende de dónde quieras llegar –contestó el Gato.

A mí no me importa demasiado a dónde... - empezó a explicar Alicia.

En ese caso, da igual hacia a dónde vayas –interrumpió el Gato.

...siempre que llegue a alguna parte – terminó Alicia a modo de explicación.

¡Oh! Siempre llegarás a alguna parte – dijo el Gato – si caminas lo bastante”.

Para poder contestar correctamente a la pregunta de Alicia, hay una cuestión que tiene que ser elucidada previamente: cuál es esa “parte” a donde, en última instancia, se quiere llegar. Es decir, ¿Pretende Alicia salir a la superficie? O bien ¿Pretende quedarse en el País de las Maravillas? Después de todo, siempre se llega a alguna parte.

A continuación, dice el gato, hay que pensar en los recursos de que se dispone. Cualquier cosa está al alcance si no se tiene en cuenta el precio que hay que pagar por ello (“si caminas lo bastante”).

⁶² Como se ha visto en el capítulo segundo.

⁶³ CARROLL, L.: *Alicia en el País de las Maravillas*. Biblioteca Juvenil. Alianza Editorial 1997. Pág. 96.

Quinn⁶⁴ opina que las estrategias formales efectivas tienen tres elementos esenciales:

1. Las metas u objetivos que deben de alcanzarse, y que establecen qué y cuándo se debe de obtener, pero no cómo habrá que hacerlo.
2. Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción. En algunos casos pueden ser simplemente decisiones de contingencia⁶⁵, para prever la solución de conflictos, en otros casos pueden tomar la forma de líneas directivas propiamente dichas.
3. Las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Los programas ilustran cómo se lograrán los objetivos, siguiendo las líneas establecidas por las políticas. Tienen relación esencialmente con la asignación de los recursos disponibles.

Por el contrario, Kotler⁶⁶ sigue la línea establecida por Hofer y Schendel⁶⁷, muy clásica, de separar el establecimiento de objetivos de la formulación de la estrategia. En esta escuela de pensamiento, el concepto de estrategia queda reducida al ámbito de lo que Quinn llama "políticas".

Según estos autores, los objetivos se deben definir en cascada jerárquicamente de nivel en nivel. Posteriormente, en un proceso diferenciado se han de estudiar las políticas o estrategias más convenientes para alcanzarlos, y, por último se establecen los programas. Esta es, por ejemplo, la secuencia típica de la llamada "Dirección por Objetivos".

Tanto para Quinn como para Schendel, el proceso completo tiene la estructura de una matriz de 3 X 3 dimensiones (Ver Figura No. 29). La polémica en este asunto es muy semejante, y casi paralela, a la que se ha visto anteriormente respecto a la Escuela de la Reflexión y a la Escuela de la Acción. No es una discusión entorno a los conceptos, o a las dependencias de unos respecto de otros. Se trata más bien de establecer cuál es el procedimiento recomendado para

⁶⁴ QUINN, J. B.: op. cit. Pág. 12.

⁶⁵ Del tipo "Si ocurre X entonces haremos Y" o bien "Si ocurre X entonces nunca haremos Z".

⁶⁶ KOTLER, P.: op. cit. 97 – 102.

⁶⁷ Citados por Menguzzato y Renau, vid. op. cit. Pág. 104.

determinar esa matriz. Lo que diferencia a unos autores de otros es la secuencia de la determinación. Para Quinn el proceso se desarrolla por filas, para Schendel y Kotler se desarrolla por columnas.

FIGURA No. 29
RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE NIVELES Y
ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

ELEMENTOS NIVELES	OBJETIVOS	POLÍTICAS	PROGRAMAS
Nivel corporativo y/o de negocio	Corporativos y/o de negocio	Corporativos y/o de negocio	Corporativos y/o de negocio
Nivel funcional	De marketing	De marketing	De marketing
Nivel subfuncional	De Comunicación	De Comunicación	De Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Liddell Hart⁶⁸ se sitúa en la línea de la determinación por niveles o filas de la matriz. En su opinión los objetivos de cada nivel son indiscutiblemente una parte esencial de la estrategia, y una de las decisiones más importantes que se han de tomar. Por otra parte, sigue diciendo Liddell Hart, la asignación de recursos, que tiene lugar en la determinación de los programas, forma parte de la estrategia de cada nivel.

“Para el éxito, la estrategia depende en primer lugar y por encima de todo, en un perfecto cálculo y coordinación del fin y de los medios⁶⁹”.

La práctica real apoya también la afirmación de que, dentro de cada nivel, la creación de políticas va unida al establecimiento de objetivos, y a la asignación de recursos. Es decir, el nivel corporativo suele fijar sus objetivos, políticas, y programas, bien de una manera analítica, o bien emergente. A continuación, el nivel de negocio hace

⁶⁸ LIDDELL HART, B. H.: op. cit. Pág. 321.

⁶⁹ LIDDELL HART, B. H.: op. cit. Pág. 322.

lo propio, y por último el funcional. El proceso no avanza por columnas (o elementos), sino por filas (o niveles de responsabilidad).

4.3. El carácter del proceso decisorio estratégico

Se analiza, a continuación, la situación real en la que se desarrolla un proceso completo de toma de decisiones de tipo estratégico, con el fin de poder establecer los condicionantes a los que tiene que ajustarse cualquier modelo. Para ello, se comenzará por la delimitación de las decisiones de corto alcance o tácticas, de las decisiones de más largo horizonte o estratégicas.

4.3.1 Delimitación de los conceptos de Estrategia y Táctica

Es conocido que hay estrategias en todos los niveles de todas las organizaciones. Se habla de estrategia corporativa, de estrategia comercial, de estrategia de comunicación, etc. Cabe preguntarse que si pueden existir estrategias desde los niveles más altos a los más bajos, entonces, ¿en qué difieren Estrategia de Táctica?

La pregunta es importante puesto que, además de ser relevante a la hora de establecer una relación entre dos tipos de decisiones, su contestación implica la determinación del área de investigación de esta investigación.

Tal vez merezca la pena volver a los tratadistas fundamentales de la estrategia para delimitar estos dos conceptos. Clausewitz⁷⁰ en su célebre tratado de estrategia militar dice que un combate se compone de un número variable de actos aislados, cada uno completo en sí mismo, que denomina encuentros. Por consiguiente, estima, que surgen dos necesidades de dirección completamente diferentes:

- Por una parte, hay que preparar y conducir individualmente cada uno de los actos aislados.
- Por otra, hay que combinarlos unos con otros para alcanzar el objetivo o meta final.

La primera, dice Clausewitz, es el objeto de la táctica, lo segundo lo es de la estrategia. De esta forma, escribe:

⁷⁰CLAUSEWITZ, von, C.: *De la guerra*. Editorial Labor, 2ª edición, Barcelona 1976. Págs. 120 - 122, y 201 - 202.

*“la táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los
encuentros, y la estrategia el uso de los encuentros para
alcanzar el objetivo de la guerra”*

En conclusión, la estrategia traza el plan y establece las series de acciones concretas que conducirán al propósito último, o meta de la organización. La táctica, en cambio, consiste en el gobierno del desarrollo de las acciones.

4.3.2 Articulación de los conceptos de Estrategia y Táctica

Ya que ha quedado establecidos los límites que separan estos dos conceptos conviene replantearse las relaciones funcionales que se establecen entre los mismos.

Siguiendo a los tratadistas clásicos de estrategia, puesto que este tipo de cuestiones epistemológicas y de alto nivel de abstracción, que son aplicables a cualquier tipo de decisión, han sido ya resueltas en sus estudios.

Dice Clausewitz que las decisiones estratégicas sólo pueden ser determinadas sobre la base de suposiciones⁷¹, porque nunca se dispone de toda la información necesaria, y, aún el caso de que se dispusiera, la situación cambia constantemente. Como es natural, algunas de las suposiciones no se materializan, mientras que muchas decisiones referentes a detalles no pueden ser hechas de antemano en forma alguna.

En consecuencia, la estrategia no puede ni por un momento darse por cerrada, y debe “entrar en el campo” donde se desarrollan las acciones concretas, para concertar los detalles sobre el terreno y hacer modificaciones al plan general incesantemente. Es decir, la estrategia tiene que estar en permanente revisión, a la vista de los resultados de las acciones tácticas.

Liddell Hart dice:

*“Las dos categorías⁷², aunque sea conveniente para la
discusión, no pueden ser verdaderamente separadas en*

⁷¹ VON CLAUSEWITZ, C.: op. cit. Pág. 53 – 55.

⁷² Se refiere a *estrategia* y a *táctica*.

*compartimentos porque no solo se influyen sino que se funden una en la otra*⁷³”.

Por su parte, Mintzberg, Ries y Trout, y Quinn, apoyan la idea respecto de la influencia mutua entre tácticas (acciones) y estrategia (patrón directivo) en lo tocante a la determinación de ambas. En estos tratadistas se encuentra la necesidad de una conexión inductiva y sintética en la elaboración de estrategias, así como la concepción de la planificación como guía flexible que se revisa a la luz de los resultados de las tácticas.

No obstante la articulación entre Estrategia y Táctica queda clara cuando se tiene en cuenta los costes. Liddell Hart afirma que:

“La Táctica se basa y da cuerpo a la provincia del combate. La Estrategia ... tiene como propósito la reducción del combate a su menor proporción posible”.⁷⁴

Para este autor, la reducción del combate equivale a la consecución de los objetivos con el menor coste posible. La naturaleza de la estrategia consiste, por lo tanto, en ser un instrumento de toma de decisiones que reduzca los costes, y, en consecuencia, minimice el riesgo y el estrés del proceso decisorio.

Benedetti⁷⁵, autor muy alejado de la temática militar, también usa los conceptos de estrategia y de táctica, y los articula con la misma intención cuando dice:

*Mi táctica es hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible*⁷⁶...

*mi estrategia es
en cambio
más profunda y más simple*⁷⁷
mi estrategia es

⁷³ LIDDELL HART, B. H.: op. cit. Pág. 321.

⁷⁴ LIDDELL HART, B. H.: op. Cit. Pág. 324.

⁷⁵ BENEDETTI, M.: *Inventario. Poesía 1950 – 1985*. Colección Visor de Poesía. 10ª edición. Madrid 1993. Estrategia y Táctica. Pág. 278 – 279.

⁷⁶ El poema continúa con una larga enumeración de acciones de táctica amorosa.

⁷⁷ Quinn opina que una de las características del concepto estrategia es precisamente que se organiza alrededor de pocos conceptos clave. Ver QUINN, J. B.: Op. cit. Pág. 12. Clausewitz es de la misma opinión, ver VON CLAUSEWITZ, C.: op. cit. Págs. 202 – 203.

*que un día cualquiera
no sé cómo, ni sé
con que pretexto
por fin
me necesites.*

Las tácticas del poeta son numerosas y variadas, pero su estrategia está encaminada hacia la consecución de una posición tal que reduzca el riesgo y el estrés (amoroso) prácticamente a cero.

4.3.3 El estrés psicológico del proceso estratégico

Los procesos de toma de decisión de tipo estratégico o táctico tienen un carácter muy diferente en la práctica. La naturaleza concreta de las decisiones tácticas, junto con la mayor variedad y flexibilidad de las alternativas de que se disponen, hace que el directivo viva la decisión con menor tensión psicológica y menor intensidad en la duda que en las decisiones estratégicas.

A este respecto, conviene volver a los tratadistas clásicos de estrategia. Clausewitz⁷⁸ dice:

“En la táctica nos entusiasmos con rapidez; el jefe se siente arrastrado en un remolino contra el cual no se atreve a luchar sin tener que afrontar las consecuencias más destructivas, suprime las dudas nacientes y se aventura hacia delante intrépidamente”.

“En la estrategia, donde todo se mueve mucho más lentamente, hay mucho más lugar para nuestras propias dudas y las de los otros, para las objeciones y las protestas, y en consecuencia, también para los remordimientos inoportunos”.

Por esta razón, la mayoría de los generales, dice este autor, en el momento en que deberían actuar, se aferran fuertemente a dudas falsas.

Lo mismo sucede en el mundo de las organizaciones civiles, especialmente en el área de la comunicación persuasiva de masas. Cualquiera que haya tenido alguna experiencia personal de este tipo, estará de acuerdo que es mucho menos tenso y agotador la discusión sobre una pieza de comunicación, que sobre las líneas

⁷⁸ VON CLAUSEWITZ, C.: op. cit. Pág. 204.

estratégicas de una campaña. A pesar de que es frecuente que en la decisión de una pieza se encuentren involucrados los autores materiales de la misma, y que, por lo tanto, la discusión pueda estar impregnada de choques personales y luchas de egos más o menos desagradables, la decisión estratégica es en general mucho más estresante⁷⁹.

Este carácter tenso y dubitativo del proceso decisorio estratégico no debe de perderse nunca de vista a la hora de proponer modelos de tomas de decisiones estratégicas. Un esquema muy completo y complejo puede ser muy atractivo cuando se analiza con la frialdad y el sosiego que da un claustro universitario. En esas condiciones, puede cumplir un valioso papel como marco integrador y guía de un programa de investigaciones, casi como paradigma científico⁸⁰. Sin embargo, ese mismo esquema puede ser inmanejable en condiciones de alta tensión psicológica producidas por el riesgo y la escasez de tiempo.

4.3.4 Conclusiones respecto de carácter del proceso decisorio estratégico

A efectos de la presente investigación, en lo referente a las relaciones entre estrategia y táctica, tras la revisión efectuada de los autores citados, se puede concluir:

- Aunque estrategia y táctica se influyencien mutuamente, y no se puede crear, o tomar decisiones, separando una de la otra, no cabe duda que la primera guía a la segunda.
- Esta guía puede tomar la forma explícita y consciente de un plan, o ser un esquema inconsciente que da coherencia a las acciones.
- Un binomio estrategia – táctica es un sistema de decisión al servicio de otro binomio análogo de rango superior. Cada nivel organizativo tiene su propio ámbito espacio temporal de decisiones estratégicas y tácticas, pero se encuentra condicionado por las instrucciones (metas, plazos, recursos) recibidas del nivel superior.
- El proceso decisorio estratégico es dubitativo y tenso.

⁷⁹ Moliné matiza esta afirmación que el estratega, bien sea General o Director General, tiene como ventaja frente al creativo que al menos decide con su criterio y saber (conversación con el autor).

⁸⁰ Kuhn, T. S.: op. cit. Pág. 34.

- El papel de la Estrategia consiste en ahorrar esfuerzos, reducir riesgos, facilitar las tomas de decisión, y, en definitiva, procurar la consecución de los objetivos del nivel superior con el gasto reducido a su mínima expresión.

5. Condiciones que ha de cumplir un modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

De cara al objeto de estudio de esta investigación, puede decirse que toda propuesta de determinación de estrategia de comunicación persuasiva, para que sea realmente útil a los directivos que toman decisiones, ha de cumplir tres condiciones metodológicas:

1. Sencillez conceptual. Deberá de estar basada en pocos conceptos, claros y fáciles de comprender.
2. Simplicidad funcional. Deberá de estar organizada entorno a unas relaciones funcionales sencillas e intuitivas, que permitan un manejo muy simple.
3. Economicidad informativa. Deberá de necesitar la mínima información posible.

6. El concepto de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

6.1 La marca como objeto de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

El primer problema que hay que resolver consiste en la delimitación del objeto de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas. En el ámbito militar, es casi obvio que el objeto de las decisiones estratégicas es el ejército que el poder político a puesto a

disposición del general. Pero ¿Cuál es el objeto sobre el que se toman decisiones estratégicas de comunicación?

Para aclarar esta cuestión, a continuación se revisa la forma en que se ha delimitado el objeto estratégico en el ámbito de las ciencias empresariales, y posteriormente se estudia el papel de la marca en las decisiones de comunicación persuasiva.

6.1.1 La delimitación del objeto estratégico en las Ciencias Empresariales

En el ámbito empresarial el objeto sobre el cual deben de tratar las decisiones estratégicas no está tan claro como en el mundo militar, puesto que las empresas pueden tomar un grado de complejidad tal que pueden llegar a constituirse en verdaderos conglomerados de negocios. El propio Porter⁸¹ consideraba que el problema de la delimitación de las unidades sobre las que se toman decisiones estratégicas era una de las claves para el éxito de una empresa, y el primer paso en el establecimiento de un proceso de toma de decisiones a largo plazo.

A comienzos de los años setenta, General Electric desarrolló uno de las primeras experiencias formales, completas, y exitosas de planificación estratégica empresarial. A lo largo del proceso fue acuñado el término Unidad Estratégica de Negocio (UEN) para designar cada una de las entidades dentro de la empresa que son objeto de planificación. Estas UEN se definían en función del mercado al que atendían, y por lo tanto, no tenían necesariamente que coincidir con las divisiones de la estructura organizativa de la empresa⁸².

Durante toda la década de los setenta este asunto de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) fue un tema controvertido. En general puede decirse que predominaron los criterios delimitadores que tenían en cuenta tanto el mercado atendido como las capacidades internas de la empresa. Abell⁸³ en 1980 estableció que una Unidad Estratégica de Negocio se podía definir sobre la base de la aplicación de tres criterios simultáneos.

⁸¹ PENNINGTON M. Y COHEN, S.: "Michael E. Porter speaks on strategy" en *Planning Review*, enero de 1982.

⁸² JOHNSON, G. y SCHOLES, K.: *Dirección Estratégica*, 3ª Ed. Prentice Hall, Madrid 1997. Pág. 28.

⁸³ ABELL, D.: *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Ed. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1980, Capítulo 3.

- Las Personas físicas o jurídicas a las que se atenderá con los productos de la empresa.
- Las Necesidades de dichas personas que se tratará de cubrir.
- La Tecnología que será empleada para desarrollar productos que den lugar a la cobertura de necesidades citadas de las personas elegidas.

Una empresa, por ejemplo, puede tener una sola tecnología con la cual desarrolla una serie de productos, que cubren diferentes necesidades, de diferentes tipos de personas. Según Abell, en este caso, cada binomio de necesidades – personas sería una Unidad Estratégica de Negocio diferente.

Puede ocurrir que, dentro de un mismo mercado, una empresa pueda tener varias Unidades Estratégicas de Negocio independientes entre sí. En ese caso, muy frecuente por cierto, cada una de las unidades ha de desarrollar su estrategia propia e independiente. El conjunto de las UEN es lo que se denomina “cartera de negocios”, y es el objeto de la estrategia de la corporación.

La aplicación de los criterios de Abell no es la única forma posible de resolver el problema de la delimitación de los *objetos* estratégicos. Sin duda existen otras, y de hecho puede decirse que casi cada empresa consultora tiene su método propio con sus especificidades propias⁸⁴. No obstante, la concepción de Abell es sin duda una de las que más consenso académico⁸⁵ concierta en estos momentos dentro de mundo empresarial, del marketing, y la comunicación; y, en cierta medida, puede decirse que todos los sistemas utilizados en la práctica empresarial actual son derivaciones y refinamientos de la misma.

6.1.2 La marca como objeto de decisión estratégica

Se ha de recordar, ahora, que el problema planteado consiste en la delimitación de las unidades estratégicas de la comunicación persuasiva. La importancia de la aportación de Abell para este propósito consiste en:

⁸⁴ Entre otros pueden citarse los de la B. C. G., Arthur D. Little, la propia General Electric, y McKenzie.

⁸⁵ KOTLER, P.: op. cit. Pág. 79.

- Por una parte, ofrece un marco en el cuál, las unidades que se buscan han de estar contenidas.
- Por otra parte, de alguna forma Abell sugiere que el criterio delimitador de las unidades de planificación de la comunicación persuasiva de masas debería de estar firmemente asentado tanto en el interior como en el exterior de la organización. Es decir, las unidades estratégicas de comunicación persuasiva tienen que ser un elemento interno de la organización, pero a la vez han de tener una estrecha conexión causa efecto con los comportamientos⁸⁶ que se pretende provocar.

Como se ha dicho previamente, las empresas, los partidos políticos, y las organizaciones en general no pretenden solamente que las personas a las que se dirigen tengan sus necesidades cubiertas. Quieren que esto se realice mediante la opción de sus ofertas, en detrimento de aquellas de la competencia.

Es decir, Bezoya no quiere que los individuos calmen la sed. Al menos no quiere simplemente eso. Quiere que la calmen adquiriendo sus botellas de agua, en lugar de las de Fontvella, u otra marca alternativa.

Análogamente, el Partido Popular no solo puede querer que los españoles se encuentren con una administración eficiente. Pretende ser él a quien le corresponda el gobierno de esa administración, y por lo tanto, compite con el PSOE en la obtención del voto de los electores. Lo mismo puede decirse de todos los partidos⁸⁷.

Manos Unidas, por su parte, no solo quiere desarrollar una importante labor asistencial en países del tercer mundo, quiere ser ella la destinataria de unos recursos escasos que son donados por

⁸⁶ En otras palabras, esto quiere decir que las Unidades Estratégicas de Comunicación Persuasiva de Masas tienen que estar ligadas a la función de comportamiento (compra, voto, donación) que se ha desarrollado en el capítulo anterior.

⁸⁷ Es la consecuencia de lo que Farias García y Farias Battle denominan *inducción persuasoria desde la sociedad*. La libertad de empresa de las constituciones democráticas posibilita la aparición de empresas informativas desde fuera de la clase política, y con diversos grados de independencia respecto de esta última. Los políticos persuaden (con más o menos grados de presión) a las empresas informativas, que a su vez persuaden a los electores. Para estos autores se configura un sistema político de Persuasión Social, a diferencia de aquellos en los que la titularidad de la persuasión reside exclusivamente en la clase política que se configuran como Sistemas de Conducción Política de Masas (antigua URSS) o de Exclusión Política de Masas (Franquismo). Vid. FARIAS GARCÍA, P. FARIAS BATTLE, P.: *En torno a la libertad de empresa informativa*. Editorial Complutense. Madrid 1994. Pág. 192 – 195.

las sociedades del primer mundo. Lo cuál, indefectiblemente quiere decir que compite, por ejemplo, con Ayuda en Acción por la obtención de esos recursos.

"Bezoya", "Fontvella", "Partido Popular", "PSOE", "Manos Unidas", "Ayuda en Acción" son marcas que identifican productos, partidos, u organizaciones. Al mismo tiempo, son alternativas que se ofrecen a las personas para cubrir sus necesidades, sean estas de sed, de administración de la cosa pública (*res publica*), o de bienestar con uno mismo.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA) una marca es "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores"⁸⁸. Las marcas, según esta definición, son fenómenos complejos cuyos límites van más allá de un rótulo, o de una etiqueta. Aunque el origen legal de las marcas se asiente en el derecho mercantil⁸⁹, el papel de las marcas puede decirse que se ejerce en los procesos de determinación del comportamiento. Si no fuera así, se puede pensar que las marcas no existirían porque no cumplirían ninguna función para los individuos.

En el mundo empresarial, es un hecho que las organizaciones comprenden que sus marcas constituyen un capital precioso⁹⁰. Basta leer un periódico económico para observar cómo, en los procesos de fusión y adquisición entre empresas, las marcas que son propiedad de una compañía son tratadas como si fuesen un activo más de la misma.

Tal vez por esta razón, Aaker⁹¹ piensa que una marca tiene su identidad propia, y que esta:

"Consiste en un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el

⁸⁸ DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE MARKETING. MIGUEL SANTEMASES MESTRE, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996. Ver también el DICCIONARIO DEL ESPAÑOL ACTUAL, Dirigido por Manuel Seco, Olimpia Andrés, y Gabino Ramos, Editorial Aguilar, Colección de Lexicografía, 1ª edición, Madrid 1999.

⁸⁹ Ver la Ley de Marcas 32/1988, de 10 de noviembre de 1988, donde dice que una marca es "todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otras personas". Una definición que muy próxima, como se puede comprobar, a la que ofrece la AMA.

⁹⁰ "Cuando la marca vale más que la empresa" en *Expansión* 24 de junio de 2000, Pág. 12.

⁹¹ AAKER, D. A.: *Construir marcas poderosas*. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 1996. Pág. 24.

valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes”.

En esta definición aparecen términos de procedencia contable como “activo”, “pasivo”, y, sobretodos ellos, “valor”. Lo que indica que para Aaker las marcas pueden ser objeto de análisis técnico cuantitativo de igual forma que la maquinaria, o el grado de endeudamiento, porque, junto con estos elementos, las marcas son también herramientas de creación de valor para la empresa.

Lambin⁹² hace especial énfasis en el lado del cliente a la hora de afrontar el análisis de las marcas. Piensa que:

“Una marca, desde la perspectiva del comprador, puede definirse como una cesta específica de atributos que proporciona al comprador no sólo el servicio básico propio de la categoría de producto, sino también una serie de servicios suplementarios, necesarios o añadidos, que constituyen elementos de diferenciación entre marcas, y que pueden influir en las preferencias de los compradores”.

Como se ha visto en el Capítulo 3, la mente de los individuos archiva el conocimiento en redes asociativas. En el caso del comportamiento de compra, esas redes se organizan siguiendo esquemas formados por una serie de nudos que contienen necesidades (fines) y características (medios) que las pueden cubrir. Por lo tanto, una marca sirve a los individuos para identificar en la memoria un esquema concreto de conocimientos.

Es lo que Lambin denomina cesta de atributos, y otros autores “asociaciones de marca”⁹³. Por lo tanto, puede afirmarse que la marca es lo que confiere identidad a un esquema de conocimientos que por sí solo sería un conglomerado de información anónimo, muy difícil de recuperar por el individuo para poder cumplir un papel en un proceso de decisión.

El esquema, que contiene los conocimientos (emocionales y racionales) asociados a la marca, se relaciona a su vez con otros esquemas de conocimiento almacenados en la memoria, como situaciones, otras marcas, experiencias pasadas, emociones, tipos

⁹² LAMBIN, J. J.: “La marca y el comportamiento de elección del comprador”, en *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, editado por Jean –Noël Kapferer y Jean – Claude Thoenig, McGraw – Hill, Madrid, 1991. Pág. 72.

⁹³ Entre los cuales puede consultarse SCHULTZ, D. E. y BARNES, B. E.: *Strategic Brand Communication Campaigns*, 5ª edición, NTC Business Books, Lincolnwood, ILL 1999. Pág. 47.

de usuarios, etcétera, formando la *red de la marca*. Esta red es lo que confiere, como se ha visto en el Capítulo 3, significado a un elemento como la marca, que de otra forma por sí mismo sería simplemente un rótulo o un gráfico abstracto.

Hay, por lo tanto, un efecto de ida y vuelta entre marca y conocimientos. La primera identifica un subconjunto de los segundos, y, estos, por su parte dan significado a la primera.

Shakespeare era plenamente consciente de este efecto de ida y vuelta entre marca y conocimientos, cuando en la célebre escena del balcón hace decir a Julieta Capuleto respecto de Romeo Montesco:

*"¡Solo tu nombre es mi enemigo! ... ¿Qué hay en un nombre?
¡Lo que llamamos rosa exhalaría el mismo grato perfume con
cualquier otra denominación!"*⁹⁴

La pobre Julieta estaba enamorada de un chico que, según sus propias palabras "atesoraba raras perfecciones", pero en la medida que se llamaba Montesco, no podía evitar sentir dentro de sí misma una emoción de rechazo.

Si se vuelve al mundo comercial, se puede considerar también el caso de *Bidendum*, el célebre muñeco hecho con neumáticos que representa a la empresa francesa Michelin⁹⁵. Conceptualmente fue creado en abril de 1898, apareció por primera vez en un anuncio gráfico en 1899. Con el paso del tiempo *Bidendum* se ha convertido en un elemento notorio, reconocido, y que permite a la compañía un enorme juego en su comunicación⁹⁶.

En las redes asociativas de la memoria de muchos consumidores, *Bidendum* se encuentra ligado a neumáticos evidentemente, pero también a simpatía, a tradición, a confianza, a permanencia, a seguridad, etcétera. Todas estas asociaciones representan elementos de conocimiento que en conjunto crean un significado riquísimo para el comprador, y que le permiten, usando palabras de Lambin⁹⁷, realizar una elección bien informada en la medida que es conforme con su sistema individual de valores.

⁹⁴ SHAKESPEARE, W.: *La tragedia de Romeo y Julieta*, Colección Austral, Madrid, 1968. Pág. 112.

⁹⁵ DARMON, O.: *The Michelin Man, 100 years of Bibendum*, Ed. Conran Octopus, Londres 1998. Pág. 23 – 28, y 43 – 65.

⁹⁶ Vid. Selección de piezas en Anexo 2. Puede verse también como un elemento de una marca puede ser utilizable con fines impensados por sus creadores: el cowboy de Marlboro es usado en campañas antitabaco. Vid. Anexo 2.

⁹⁷ LAMBIN, J. J.: "La marca y el comportamiento de..." Pág. 98.

En consecuencia, Bidendum se ha convertido en un elemento eficacísimo de la comunicación persuasiva de Michelin⁹⁸. Por esa razón la multinacional de neumáticos emplea al muñeco con sabiduría y cuidado. Son plenamente conscientes de su valor.

Lo mismo podría decirse del tándem que forman el osito de peluche y el suavizante de ropa de Unilever. Por las mismas razones que Bidendum, el osito, aunque en este caso con diferentes nombres⁹⁹, es usado en todos los mercados de Europa, América, y Asia.

Para los individuos que tienen que cubrir la necesidad de lavar ropa, el osito se encuentra asociado a suavidad, cariño, cuidados, infancia, ternura, de la misma forma que se encuentra ligado a un suavizante para la ropa. El osito y su nombre sirven para que esos individuos puedan identificar una opción de compra en un lineal de un hipermercado. De esta forma pueden tomar una decisión de bajo nivel de involucramiento y de poca novedad¹⁰⁰, con la máxima economía de medios: localizan con rapidez una solución en la que pueden confiar, y pueden dedicar más tiempo y energía a la solución de otros asuntos de mayor entidad.

Es decir, si Bidendum tiene valor para Michelin, y Mimosín para Unilever, es porque ambos lo tienen para los compradores de neumáticos, y para los compradores de suavizantes respectivamente.

En conclusión, los individuos compran productos, votan a partidos, y donan fondos a organizaciones, porque son seres limitados y tienen carencias que cubrir. Pero qué productos concretos compran, qué partidos eligen, o a qué organizaciones dan su dinero tiene mucho que ver con cómo sienten o qué piensan respecto de las diferentes marcas de productos, marcas de partidos, o marcas de ONG que se ofrecen a su consideración¹⁰¹.

6.1.3 Conclusiones sobre la marca como objeto de decisión estratégica

Se puede resumir todo lo expresado hasta este punto diciendo que:

⁹⁸ Según lo expresado al autor por el director de marketing para España de Pirelli en 1993.

⁹⁹ Mimosín en español, Snuggle en inglés, Cajolin en francés.

¹⁰⁰ Vid. Modelo de Assael en el Capítulo 2.

¹⁰¹ LAMBIN, J. J.: "La marca y el comportamiento de..." Pág. 98.

- La marca es un elemento que pertenece al interior de la organización emisora de la comunicación persuasiva de masas, que, al mismo tiempo, cumple una función en el proceso de decisión del comportamiento del receptor de la misma.
- La marca es una herramienta de creación de valor para una empresa, partido, u organización.
- La marca es el elemento que identifica cada una de las alternativas de solución al problema que le plantea a un individuo una carencia determinada.

En consecuencia, se puede concluir que la Unidad Estratégica de decisión de la Comunicación Persuasiva de Masas debe de ser la marca¹⁰².

En el mundo profesional de la Comunicación Persuasiva de Masas, el papel de la marca como objeto de decisión estratégica es un hecho aceptado. En palabras de Semprini: "*La marca moderna no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación*"¹⁰³.

6.2 Clausewitz y Liddell Hart: del énfasis en el gasto al énfasis en la posición

La literatura estratégica es un género ensayístico que, aunque relativamente poco conocido fuera de su área de conocimiento, goza de una larga tradición académica. Además de los autores citados anteriormente, merecen ser mencionados Miyamoto Musashi¹⁰⁴ (Mimasaka, 1584) fundador de la escuela japonesa, muy utilizado en seminarios de formación, reflexión, y creatividad de empresas multinacionales; al Mariscal Maurice de Saxe¹⁰⁵ (1732), y a

¹⁰² Para ver otros casos que respaldan esta afirmación, ver RAPPOPORT, C.: "Nestlé's Brand Building Machine", en *Fortune*, 19 de Septiembre de 1994, Págs. 147 – 156, o bien BASSAT (1999) Págs. 23 – 43. Las marcas también son usadas como Unidades Estratégicas de decisión en el mundo empresarial, ver VISHWANATH, V. y MARK, J.: "Your Brand's Best Strategy", en *On Brand Management*, Harvard Business Review, Boston 1999. Págs. 169 – 187. Hay traducción española publicada por la Universidad de Deusto.

¹⁰³ SEMPRINI, A.: Op. Cit. Pág. 19. No obstante, es difícil estar de acuerdo con este autor cuando dice que el marketing "ha eliminado completamente la variable – marca cuando ha conceptualizado la dinámica de mercados". Más bien ha ocurrido al contrario.

¹⁰⁴ MIYAMOTO, M.: *A book of five rings*, The Overlook Press, Woodstock, NY 1974.

¹⁰⁵ SAXE, de, M.: "My reveries upon the art of war", traducción inglesa del original en francés, en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, 1985.

Napoleón Bonaparte¹⁰⁶ especialmente apreciados, como es natural por la escuela francesa; y a Kenichi Ohmae¹⁰⁷ por su estimulante reflexión sobre el mundo de la creatividad empresarial.

No obstante, tal vez sea Carl von Clausewitz el tratadista más citado cuando se estudian cuestiones estratégicas. Clausewitz¹⁰⁸, que estaba muy marcado por el marco político de las guerras napoleónicas¹⁰⁹, opinaba que el objetivo último de la estrategia es destruir al enemigo. Pensaba que para ello se debía de usar el combate, que él llama "encuentro", y que la única forma de ganar encuentros consistía en el empleo de la máxima fuerza de la que se pueda disponer.

Toda la tradición de analistas que le siguieron hizo del combate y del empleo de la fuerza máxima, el tema central de análisis. Es decir, la doctrina estratégica dominante durante el largo periodo que va desde el final de las guerras napoleónicas hasta la primera postguerra mundial, opinaba que el único objetivo posible consistía en la búsqueda de una gran batalla decisiva, semejante a la de Austerlitz o a la de Waterloo, en la cual el empleo testarudo de grandes cantidades de recursos, conseguiría el derrumbamiento final del enemigo¹¹⁰. Las consecuencias militares de este énfasis en el gasto se vieron en el periodo 1914 – 1918.

De igual manera, el énfasis en el gasto de los análisis estratégicos de comunicación persuasiva han llevado en ocasiones a determinados mercados a situaciones de estancamiento y de sobreinversión, muy semejantes a la guerra de trincheras de la Gran Guerra.

Por ejemplo, desde finales de los años setenta, y especialmente durante los ochenta, las marcas de automóviles aumentaron constantemente su gasto publicitario en España. El énfasis de la estrategia de comunicación de estas marcas se establecía en el aumento de la presión publicitaria, esperando que acabara

¹⁰⁶ BONAPARTE, N.: "Maxims", traducción inglesa de la recopilación de Burnod (1827) recogida en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, 1985. Y NAPOLEON: *Textes choisis*. E. Guillon Ed. Librairie Plon. París 1912.

¹⁰⁷ OHMAE, K.: *La mente del estratega*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1989.

¹⁰⁸ CLAUSEWITZ, von, C.: op. cit. Págs. 40 – 42, 201.

¹⁰⁹ El objetivo último era la destrucción de la Revolución Francesa primero, de Napoleón después; o de la destrucción de las monarquías primero, y la conquista permanente de un imperio después, dependiendo del punto de vista que se adopte. El marco no admitía soluciones intermedias: uno de los contendientes tenía que salir destruido totalmente de la confrontación.

¹¹⁰ Las bases teóricas pueden verse en CLAUSEWITZ, von, C.: op. cit. Págs. 301 – 313.

repercutiendo en un aumento de la cuota de mercado. El análisis de los significados de las marcas, es decir, del lugar que estas ocupaban, o debían de ocupar en la mente de los consumidores pasó a un segundo plano.

Al final de esta carrera, en 1990 Saatchi & Saatchi Madrid realizó el ejercicio de intercambiar los planos donde figuraban las marcas en todas las películas comerciales de automóviles de categoría mediana que habían sido emitidas durante un cierto periodo de tiempo. La bobina resultante tenía películas en la que ninguno de los coches correspondía con la marca que se anunciaba. Este bloque de películas fue proyectado a grupos de individuos potencialmente compradores de esos modelos, y se pudo observar que no advirtieron la diferencia¹¹¹.

En otras palabras, daba la impresión de que las posiciones que ocuparan las marcas en las redes asociativas de conocimiento eran la consecuencia de factores¹¹² que no tenían relación con las estrategias de comunicación persuasiva. La agencia y el cliente¹¹³ para el cuál se había hecho el ejercicio sacaron la consecuencia de que el incremento en el gasto no estaba cumpliendo el papel que se le había asignado. Pero esta ineficacia de la comunicación persuasiva de masas de las marcas de automóviles no era un caso aislado.

Entre 1975 y 1985 aproximadamente, el mercado de detergentes español no sufría variaciones que no fueran debidas a las reducciones de precio. Todas las marcas más importantes¹¹⁴ ofrecían por televisión películas comerciales que podían ser perfectamente intercambiables (esquemas de problema – solución, planos de resultados de limpieza de la ropa, amas de casa felices con la blancura...). Los presupuestos sobrepasaban cualquier proporcionalidad respecto de las cuotas de mercado de dichas marcas. Sin embargo las campañas publicitarias de Luzil de "cambio de vida" primero, o de Camp¹¹⁵ con Manuel Luque después, que no tenían el esquema anterior produjeron con mucha menos inversión crecimientos dramáticos de cuotas de mercado.

¹¹¹ Según testimonio de Marcelo Montes, entonces presidente de Saatchi & Saatchi Madrid, al autor.

¹¹² Experiencia con los automóviles, comunicación personal entre usuarios, etcétera.

¹¹³ FASA Renault.

¹¹⁴ Ariel de P&G, Skip de Unilever, Colón de Camp, Dixan de Henkel.

¹¹⁵ Donde se engloba toda la línea de productos de la empresa, y se utilizaba el cierre tomado de Chrysler Motors Co. "Usted es libre: Pruebe, compare, y se encuentra otro mejor, cómprelo".

Es indudable que el volumen de la fuerza disponible es importante para un general, de la misma forma que el volumen del presupuesto es esencial para un director de comunicación. Pero en ninguno de los dos casos el gasto es el objetivo de la estrategia.

Liddell Hart¹¹⁶ afirma que la definición de Estrategia de Clausewitz tiene como defecto que focaliza la atención sobre los encuentros, como si estos fueran el único medio de alcanzar la meta. En su opinión es imaginable alcanzar metas sin que tenga que haber necesariamente encuentros, y por lo tanto sin que se produzcan pérdidas. En el lenguaje empresarial esto querría decir alcanzar los objetivos sin gasto.

Dice Liddell Hart¹¹⁷ que el objetivo de la estrategia debe de ser tener una posición previa a la batalla, que haga que esta tenga lugar en las condiciones más ventajosas posibles. Para este tratadista

"La perfección de la estrategia sería, por lo tanto, producir una decisión sin ninguna lucha importante".

¡Es decir, casi sin gasto!

Según Liddell Hart no es mejor general el que destruye más enemigos, sino aquel que obtiene los objetivos que le han sido marcados con el menor gasto posible; y para ello, es necesario concentrarse en conseguir tener una posición tal que se obtengan ventajas decisivas sobre la que tiene el contrario. La calidad ventajosa de una posición, podríamos decir, está en proporcionalidad directa a la lucha que evita; es decir es tanto más ventajosa cuanto más vidas y recursos propios¹¹⁸ ahorra. Para este autor:

"El verdadero objetivo no es buscar la batalla sino buscar una situación estratégica tan ventajosa que si por si misma no produce la decisión, su continuación mediante una batalla seguramente la obtenga"¹¹⁹.

Estas concepciones estratégicas han sido las dominantes del pensamiento militar desde los años treinta hasta la fecha. No en

¹¹⁶ LIDDELL HART, B. H.: op. cit. Págs. 319 a 321, 190, y en general los capítulos 19 y 20.

¹¹⁷ LIDDELL, B. H.: op. cit. Pág. 324.

¹¹⁸ Como es sabido, en el pensamiento militar solo se tiene en cuenta las bajas propias, a la hora de cuantificar los coste. De igual forma, en el pensamiento empresarial, de marketing, o de comunicación, solo se tiene en cuenta el gasto propio.

¹¹⁹ LIDDELL HART, B. H.: op. cit. Pág. 325.

vano, Liddell Hart es el autor más estudiado en todas las academias militares y de estado mayor del mundo¹²⁰.

6.3 Hacia una nueva definición del papel que debe de jugar la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

Después de todo lo expuesto, tal vez se pueda intentar la elaboración de una nueva definición del papel que debe de cumplir la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

Arens¹²¹ dice que el fin último de la comunicación persuasiva de masas consiste en construir el mayor valor para la marca, es decir, conseguir que lo que los individuos piensen y sientan hacia la marca sea lo mejor posible durante el mayor tiempo posible. Marconi¹²² define el valor de la marca¹²³ como la percepción de valor que tienen los consumidores asociado a la marca¹²⁴.

Como se ha visto en el capítulo tercero de esta investigación, todo lo que los individuos saben o sienten respecto de una marca está archivado en el esquema de memoria que se ha denominado Significado de Marca. También se ha analizado en dicho capítulo cómo este Significado depende de las relaciones que se establecen entre el nombre de la marca y otros elementos de las redes asociativas de conocimientos de la memoria. La situación de la marca en esas redes asociativas de la memoria era denominada Posición de la Marca.

¹²⁰ La primera publicación de su pensamiento tuvo lugar a finales de los años veinte, y, paradójicamente sirvió de base doctrinal a la Blitzkrieg alemana. Liddell Hart era también el autor favorito del Mariscal Zhujov, del General Eisenhower, del General De Gaulle, y del Mariscal Rommel. Recientemente ha sido citado como inspirador teórico por el General Colin Powell a propósito de la Guerra del Golfo.

¹²¹ ARENS, W. F.: op. cit. Pág. 168 –169.

¹²² MARCONI, J.: *The Brand Marketing Book*, Edición de la American Marketing Association - NTC Business Books, Lincolnwood, ILL 1999. Pág. 39.

¹²³ Existe un problema de traducción porque el término original en inglés es "brand equity", que en algunos autores es empleado de una forma ligeramente diferente a "brand value". No obstante Santemas en su diccionario traduce "brand equity" por "valor de marca", y así será empleado en el resto de esta investigación. Ver DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE MARKETING. MIGUEL SANTEMASES MESTRE, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.

¹²⁴ Para un método de medición del valor de marca, ver PARK, C. S. y SRINAVASAN, V.: "A survey – based method for measuring and understanding brand equity and its extendability", en *Journal of Marketing Research* 31(2) 1994. Págs. 271 – 288. Para una exposición crítica del mismo ver ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Págs. 528 – 529.

Cuando Peter y Olson¹²⁵ afirman que el valor de una marca es consecuencia de la evaluación que hayan hecho los consumidores, y que esta, a su vez, está basada en los significados y creencias que estén archivados en la memoria y que sean fácilmente accesibles, no están diciendo otra cosa que el valor de marca depende de la Posición¹²⁶.

Por otra parte, en la función de compra (Expresión No. 11) que ha sido desarrollada siguiendo una lógica independiente en el capítulo 3, se puede observar que el comportamiento de un individuo hacia una marca depende por una parte de la Posición que ocupa la marca en la memoria, de la Posición que ocupa la competencia, y por otra de las acciones de marketing mix propias y de la competencia¹²⁷.

Expresión No. 11.

$$C = F (P_A, P_B, P_C, \dots MX_p, MX_c, P)$$

Las acciones de marketing mix propias, como se ha visto anteriormente, se cuantifican en unidades monetarias, es decir en gasto.

Si se considera el punto de vista de un departamento de marketing, en el momento de la toma de decisión, la competencia pasa a ser un dato fijo¹²⁸, y, por lo tanto, se podría formular la Expresión No. 12.

$$C = \Psi (\text{Posición de Marca, Gasto en Marketing propio})$$

En consecuencia, la decisión de estrategia de comunicación involucra decisiones respecto de la Posición que ocupe la marca en la mente de los individuos, y del gasto que se vaya a realizar en el conjunto de actividades de Marketing Mix.

Como la consecución de los objetivos depende de dos variables, se puede establecer que existen dos alternativas de énfasis normativo: o se prima la consecución de posiciones ventajosas en términos de facilitación de comportamientos, o se prima el gasto en acciones de marketing mix. Es decir, se plantea un dilema doctrinal o normativo

¹²⁵ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: op. cit. Pág. 124.

¹²⁶ Ver también a PARENTE (et al.) Pág. 86.

¹²⁷ Es decir, depende de los propios productos, de sus precios, de su acceso a ellos, como es natural.

¹²⁸ Cláusula ceteris paribus

semejante al del debate Clausewitz (énfasis en el gasto) y Liddell Hart (énfasis en la posición).

Si se aplica el pensamiento de Liddell Hart (énfasis en la posición en detrimento del énfasis en el gasto) a la expresión No. 12, se puede construir una nueva definición del papel que debe de jugar la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas que diga:

La misión de la estrategia de Comunicación Persuasiva de masas deberá de consistir en obtener en la mente del consumidor una posición para la marca tal, que si no desencadena el comportamiento buscado por sí misma, este pueda conseguirse con total seguridad con unas acciones de marketing mix que empleen unos recursos mínimos.

Es decir, el papel de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas debería de consistir en ahorrar recursos a la organización, en la consecución de sus objetivos.

Como puede observarse, se trata de una proposición normativa que pretende orientar el proceso decisorio.

Esta definición está en línea con el pensamiento de Rossiter y Percy cuando dicen que el objetivo de la estrategia de comunicación es "el público objetivo y la posición"¹²⁹. Y con Moliné¹³⁰ cuando señala que "la marca es el único elemento del marketing mix capaz de modificar y contrarrestar las fuerzas y las amenazas que gravitan sobre nuestro producto, su distribución y su precio"¹³¹. Perry, directivo de Unilever, dice "El propósito de una marca es crear una relación a largo plazo con el consumidor"¹³².

Y mucho antes que todos, como se ha visto en el capítulo anterior, Ries y Trout ya habían establecido que la lucha por la Posición en la mente de los consumidores era la clave del marketing moderno.

¹²⁹ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. 599.

¹³⁰ MOLINÉ, M. (2000) Pág. 25.

¹³¹ Es decir sobre las otras decisiones o variables de marketing mix..

¹³² MOLINÉ, M. (2000) Pág. 27.

NOTAS Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 5
ALTERNATIVAS
ESTRATÉGICAS EN
LA COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE
MASAS

“La victoria en la guerra no depende enteramente de los números o del mero valor; solo la destreza y la disciplina la asegura”.

VEGETIUS

CAPÍTULO 5

Alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del capítulo

La investigación dispone, en este punto, de tres instrumentos de análisis:

- En primer lugar de un marco teórico específico para el estudio del fenómeno sobre el que se toman decisiones.
- En segundo lugar, de los criterios generales que debe de cumplir todo modelo que se proponga ser útil en un proceso decisorio estratégico real de Comunicación Persuasiva de Masas.
- Y en tercer lugar, de una definición del papel que debe de cumplir la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas¹.

El objetivo de este capítulo consiste en ofrecer un esquema que facilite la delimitación del abanico de opciones que se presentan a un directivo, a la hora de tomar una decisión de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

Para poder realizar este propósito, se ha de delimitar en primer lugar cuáles son las decisiones que se han de tomar si se quiere tener una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas completa, es decir, se ha de estudiar la morfología de ese tipo de estrategia. En segundo lugar, se han de determinar cuáles son los criterios que se deben de emplear para elaborar las alternativas que pudieran surgir en cada un de los elementos, o decisiones, que conforman dicha morfología.

¹ Era el primero de los tres interrogantes que conforman los objetivos de esta investigación.

Una vez realizada esa labor de fundamentación teórica se puede acometer, con ciertas garantías, la respuesta a los otros dos interrogantes que son el fin último de la investigación. Para ello, se ha juzgado conveniente utilizar el análisis empírico. Se han analizado algunos casos de comunicación persuasiva que han tenido éxito, para comprobar si existe un esquema estratégico común en su comunicación persuasiva. Específicamente, se busca con este análisis responder inductivamente a las tres preguntas siguientes:

- a) ¿Puede aceptarse que una Estrategia de Comunicación se componga de los tres elementos o decisiones siguientes²?
 - Objetivo Estratégico de Comunicación (Público Objetivo y Posición de la Marca)
 - *Argumentación*, o Política Estratégica de Comunicación
 - *Programación* de actividades, o énfasis en la asignación de recursos
- b) ¿Es la Posición de la Marca en las redes asociativas de la memoria de los consumidores el elemento clave del Objetivo Estratégico de la Comunicación Persuasiva de Masas?
- c) ¿Se pueden observar pautas comunes, que permitan establecer, aunque fuera de forma provisional o tentativa, una lista alternativas de soluciones a las decisiones que se han de tomar en un proceso decisorio estratégico?

Se han seleccionado los casos de Apple, ONCE, Absolut, y Danone, porque:

- Son cuatro marcas de reconocido prestigio y éxito en su comunicación.
- Entre las cuatro se engloban mecanismos de compra de distintos niveles de involucramiento del consumidor. Dos de ellas, Apple y Once, se corresponden a mecanismos de compra de alto involucramiento. Las otras dos, Danone y Absolut, son de bajo involucramiento.

² El esquema se deriva de la propuesta de Quinn que establece que una estrategia cualquiera se compone de tres elementos o decisiones: Objetivos, Políticas que limitan la acción, y Programación de Actividades que establecen el uso de los recursos. Vid. Capítulo anterior, y QUINN, J. B.: op. cit. Pág. 12.

- Utilizan entre ellas todas las variantes de la comunicación persuasiva de masas (Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing Directo, internet, eventos, etcétera).

Los apartados que articulan este capítulo de la investigación son los siguientes:

1. Planteamiento del Capítulo (punto actual)
2. El caso de Apple Macintosh: Por qué 1984 no fue 1984
 - 2.1. Exposición del caso
 - 2.2. Conclusiones del caso
3. El caso de la ONCE: De los Iguales al Cuponazo
 - 3.1. Exposición del caso
 - 3.2. Conclusiones del caso
4. El caso Absolut: absoluta flexibilidad
 - 4.1. Exposición del caso
 - 4.2. Conclusiones del caso
5. El caso Danone: los padres aprenden de los hijos
 - 5.1. Exposición del caso
 - 5.2. Conclusiones del caso
6. Síntesis de los cuatro casos históricos
 - 6.1. Valor de las conclusiones
 - 6.2. Representatividad de los casos estudiados
 - 6.3. Conclusiones de los casos estudiados
7. Alternativas estratégicas en la Comunicación Persuasiva de Masas
 - 7.1. Las decisiones que se han de tomar
 - 7.2. Hacia un esquema de elaboración de alternativas estratégicas

2 El caso de Apple Macintosh: Por qué 1984 no fue 1984

2.1 Exposición del caso³

La película “1984”, que sirvió de lanzamiento al Apple Macintosh, se ha convertido en una leyenda publicitaria⁴. En 1990 la revista *Advertising Age*⁵ la declaró “Película de la Década”, y a Chiat/Day la agencia que la creó “Agencia de la Década”. El New York Arts Directors Club⁶ la considera como una de las piezas publicitarias más importantes de la historia. Es, además, una de las campañas publicitarias más comentadas en los libros académicos o profesionales, si es que no es la más comentada.

Lo que tal vez sea más importante, y pocas veces se tiene en cuenta, es que:

- Si bien Apple ambiciosamente había previsto vender 50.000 Macs en los primeros 100 días, las ventas reales pasaron de 70.000 unidades.
- Pero el presupuesto de la campaña fue inferior unas 20 veces al de IBM⁷.

³ Las fuentes básicas para la redacción de este caso, además de las que se citan en el texto, han sido: JOHNSON, B.: “10 years after “1984”: The Commercial and the Product that Changed Advertising”, en *Advertising Age*, Junio 1994, Págs. 1 y 12 – 14. GARFIELD, B.: “Breakthrough Products Gets Greatest TV Spot” en *Advertising Age*, 10 de enero de 1994, Pág. 14. HORTON C.: “Apple’s Bold “1984” Scores on all Fronts”, en *Advertising Age*, 1 de enero de 1990, Pág. 12. Para la historia de Apple, especialmente para la comunicación de la marca antes de “Macintosh 1984”, ver MEYERS, W.: *Los creadores de imagen*, Ed. Ariel, Barcelona 1999, y *The Copy Book*, edición de The Designers and Art Directors Association of the United Kingdom, en colaboración con Rotovision S. A., Hove 1996. Págs.69 – 70, 72 – 73.

⁴ TELLIS, G. J.: *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison – Wesley, Reading MA, 1998. Pág. 4. En el Anexo 4 se recoge una selección de piezas publicitarias de la marca.

⁵ *Advertising Age* (1990), “Agency of the Decade; Chiat Proves Big Can Be Better”, enero de 1990, Págs. 1 y 10.

⁶ NEW YORK ART DIRECTOR’S CLUB, THE: *Mad Ave. Award – winning advertising of the 20th century*, Univers Publishing, NY 2000. Pág. 202. Incluye texto, fotogramas, y ficha técnica.

⁷ El presupuesto para gastos de comunicación de Apple nunca ha estado entre los diez primeros de la industria. Ver, BELCH, G. E. y BELCH, M. A.: *Advertising and Promotion*, 4ª Edición, Irwin McGraw – Hill, 1999, Pág. 604.

- La película solo fue emitida una vez en toda la historia. Ese único pase tuvo lugar en enero de 1984, en el descanso de la final del campeonato de fútbol americano del año 1983, dentro de un interminable bloque publicitario. Nunca más fue puesta en los medios de comunicación, ni siquiera en forma de anuncios gráficos de recuerdo. Es decir, la inmensa mayoría del público al cuál iba destinada la comunicación de Apple, nunca vio *Macintosh 1984* cuando fue emitida.

En 1983 Apple Computer tenía previsto el lanzamiento de una nueva línea de ordenadores, los denominados Macintosh, que se situaban dentro de su línea estratégica habitual de ofrecer máquinas que se adaptaran al usuario.

El Apple al cuál Macintosh iba a substituir, el Lisa, no se había vendido como se había previsto debido a su precio excesivamente alto. La compañía, a juicio de analistas de Wall Street estaba en una situación tan comprometida que su futuro dependía en gran medida del éxito del lanzamiento de los nuevos Macs.

Steve Jobs, el fundador y líder de la compañía, dio personalmente el briefing de la campaña a Lee Cow director creativo de Chiat/Day. Se quería “un lanzamiento de Macintosh que haga estallar la mente a la gente”⁸. Parece ser, que la agencia se le había adelantado y ya se encontraba trabajando en la adaptación de la idea de la novela de George Orwell titulada “1984”. Hasta habían llegado a desarrollar un concepto: “*Apple Macintosh: por qué 1984 no será como 1984*”. Poco tiempo después, el propio Jobs, y el presidente de la compañía John Sculley, fichaje reciente que provenía de Pepsi Cola, aprobaban la propuesta desarrollada por la agencia⁹.

El rodaje tuvo lugar en Londres a cargo de Ridley Scott, un director de cine con mucho prestigio (*Alien*, *Blade Runner*, y más recientemente *Gladiator*) que había empezado su carrera realizando películas publicitarias. El coste de producción fue superior al medio millón de dólares, e intervinieron más de 200 actores y figurantes.

La película de Chiat/Day, como hemos dicho, era una adaptación de la idea básica de la novela de George Orwell “1984”, en la que el Gran Hermano pasaba a ser la compañía que dominaba el mundo

⁸ Para ver el proceso de gestación de la película y un análisis cinematográfico de la misma, ver MOLINÉ (2000) Pág. 311.

⁹ Parece ser que se encontraron la oposición de todo el consejo de dirección de Apple. Fue vencida a duras penas, y como se verá no definitivamente, en una tormentosa reunión.

gracias a que la informática solo la podía manejar unos pocos iniciados. Obviamente se trataba, sin citarla, de IBM.

*Macintosh 1984*¹⁰ comienza con una fila de seres deshumanizados que caminan mecánicamente por un pasillo en forma de tubo hacia una sala de grandes dimensiones. Se oye mascullar un discurso, suena una especie de sirena, la luz es gris azulada, mortecina, el vestuario casi carcelario. Ya en la sala, filas y filas de seres igualmente deshumanizados que asisten aturdidos a una gran pantalla donde aparece la imagen en plano corto del Gran Hermano, que con cara inexpresiva habla con voz monótona, y autoritaria.

Se le oye decir el siguiente texto:

“Hoy celebramos el glorioso primer aniversario de la Directiva de Purificación de la Información. Hemos creado por primera vez en la historia, un jardín de ideología pura, donde cada trabajador puede florecer protegido de la peste de verdades contradictorias y confusas. Nuestro Pensamiento Unificado es un arma más poderosa que cualquier flota o ejército de la tierra. Somos un pueblo. Con una voluntad. Uno decide. Una causa. Nuestros enemigos hablarán entre ellos hasta la muerte, y nosotros los enterraremos con su propia confusión. Prevaleceremos”¹¹

Mientras se desgrana este discurso aparece, al fondo de la sala, una chica corriendo con un gran martillo en las manos, la persigue la policía, se acerca a la gigantesca pantalla, gira sobre sí misma para coger impulso, y en el momento en que el Gran Hermano dice “Prevaleceremos”, lanza el martillo y la rompe en mil añicos. La imagen del Gran Hermano, como es natural, desaparece. Entra una sobre - impresión con un texto, y otro locutor en “off” la lee.

Escuetamente dice así:

“El 24 de enero Apple Computer lanza el Macintosh. Ud. verá por qué 1984 no será como 1984”

¹⁰ Para la película, Vid. FESTIVAL DE CINE PUBLICITARIO SAWA, CANNES, Bobina de Premios de 1984: *Apple Macintosh 1984 Gran Premio*.

¹¹ El autor del texto fue Steve Hayden, redactor de Chiat/Day, responsable de la cuenta de Apple. Se inspiró en un amigo suyo, aficionado a la prosa de los dictadores, ver MOLINÉ (2000) Pág. 316. Son obvias las referencias a Mao Ze Dong (“el jardín de pura ideología”, “Nuestro Pensamiento”), a Hitler (“Un pueblo, una voluntad, un caudillo”), y a Fidel Castro (el pueblo “protegido de verdades contradictorias y confusas”). Para su biografía, y su concepción de la argumentación persuasiva ver *The Copy Book* Págs. 68 – 69.

La película fue proyectada por primera vez en Octubre de 1983 en la convención anual de ventas de Apple, ante un público formado por vendedores, supervisores de zona, distribuidores, y directivos de la empresa poco dado a las efusiones sentimentales. Cuando terminó la proyección siguió un estremecedor silencio, que se rompió en una ovación de más de quince minutos con toda la sala puesta en pié.

Chiat/Day, siguiendo lo acordado con Apple, compró dos pases en el descanso de la Super Bowl, la final del campeonato de fútbol profesional americano, y se gastó con ello el millón de dólares que quedaba de presupuesto publicitario para todo el año.

Inesperadamente, con la película presentada a la distribución y los espacios comprados, el consejo de directores de Apple reconsideró la decisión y rechazó la campaña. En su opinión, "*Macintosh 1984*" era una película demasiado polémica para ser presentada a los futuros clientes, demasiado agresiva con la competencia para los usos de cortesía establecidos en la industria informática, y los precios de los pases eran excesivos. En consecuencia dieron orden a la agencia de suspender la campaña y revender las inserciones.

Para Chiat/Day era peor que un error. Era el desastre. Intentaron la venta que se les había ordenado, al mismo tiempo que se emplearon a fondo en conseguir que se replanteara la decisión. Al final solo se pudo revender un pase, y dos días antes del partido, el consejo de directores de Apple a regañadientes aceptó, como mal menor, emitir el anuncio.

El impacto de ese único pase fue inesperado. La prensa al día siguiente hablaba, además del partido, de aquella sorprendente película que pronosticaba un futuro en el que la informática no fuera un saber arcano y hermético dominado por un reducido grupo de personas. La describían en detalle, comentaban su significado, y, en consecuencia se hablaba de la marca, del producto y de sus ventajas.

No era la primera vez que una pieza publicitaria se había convertido en noticia, pero nunca había alcanzado una repercusión tan grande. Se había activado, con una potencia impensable hasta entonces, un proceso de comunicación multipaso (*multistep flow*)¹². Los receptores del mensaje recibían impactos una y otra vez, procedentes de emisores diferentes a Apple, y a través de canales

¹² Vid. McQUAIL, D.; WINDAHL, S.: *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Ed. EUNSA, 3ª edición, Pamplona 1997, y en el capítulo I de esta investigación.

diversos. En consecuencia, aumentaba la frecuencia de recepción, la relevancia, y la credibilidad del mensaje.

Claro que, como dice Moliné¹³, si se quiere ser noticia, hay que ser creativo, puesto que lo que todo el mundo ya conoce o espera, no es noticia.

A pesar de que la marca solo es citada una vez¹⁴ al final de los 60 segundos de película, a pesar de que la película había sido emitida también solo una vez, y aunque había diferencias en el recuerdo de los elementos creativos, Macintosh 1984 fue interpretado por la inmensa mayoría de los consumidores de forma muy parecida¹⁵: El Gran Hermano era IBM, Apple Macintosh era un ordenador humano, el futuro no tenía por qué ser un mundo dominado por un puñado de técnicos.

Sin desmerecer a esta obra maestra de creatividad que es 1984, obviamente la explicación de este fenómeno debe de estar en otra parte¹⁶.

Teniendo en cuenta el precio del producto, el uso que va a tener, y las consecuencias desagradables que puede traer una adquisición poco meditada, la compra de un ordenador es un proceso de los que puede denominarse de alto involucramiento. Además, es un proceso que, en general, ha representado una novedad en la vida del comprador particular durante los últimos veinte años, y que tal vez lo continúe siendo en gran medida todavía.

Según el modelo de Assael¹⁷, se puede suponer que el usuario o comprador de ordenadores personales necesita información y es consciente de ello. Piensa que necesita ayuda para la decisión de compra, aunque proceda de un emisor que es parte interesada, y que, por lo tanto, seguramente dará aquella que le favorezca. Es decir, el consumidor de ordenadores se encuentra dispuesto a recibir una comunicación de una marca centrada en el producto, y en sus beneficios.

¹³ MOLINÉ, M. (2000) Pág. 323.

¹⁴ En opinión de Lee Clow demuestra que “no hay que repetir la marca 37 veces en 30 segundos para conseguir que sea recordada” en PENDLETON, J.: “Bringing New Clow-T to Ads, Chiat’s Unlikely Creative” *Advertising Age*, 7 de febrero de 1985, Pág. 1.

¹⁵ O’GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Pág. 276.

¹⁶ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit. Pág. 362.

¹⁷ Vid. Capítulo 2

La brillantez de la adaptación de la historia de Orwell a un caso comercial, la espectacularidad de la realización, y la propia leyenda de la película no debe de ocultar que *1984* es, por varias razones, una pieza atípica dentro de la comunicación de Apple.

Desde las primeras acciones de 1977 hasta nuestros días¹⁸, la publicidad de Apple¹⁹, a excepción precisamente de *1984*, está siempre centrada en el producto y en el contenido del mensaje (“un ordenador pensado para los usuarios que no son informáticos²⁰”). Si se toma el eslogan “el ordenador para el resto de nosotros (*the computer for the rest of us*)”, por ejemplo, se puede ver que el sujeto es la marca, y que el predicado son los usuarios. El producto es el héroe de la frase, y la argumentación es directa.

En 1983 la marca de la manzana mordida ya era la compañía que había creado el concepto de “ordenador personal”²¹, radicalmente enfrentado al concepto de los grandes ordenadores centrales cuyo estereotipo era IBM. Un Apple era una maravilla tecnológica como el resto de los ordenadores, pero tenía una característica especial que lo diferenciaba del resto: el público pensaba²² que podía ser manejado por cualquier persona, aunque no tuviera estudios informáticos. Este beneficio estaba basado en una peculiaridad denominada “entorno gráfico” (Ventanas, iconos, ratón, etcétera), que en aquel momento era exclusivo de la marca²³.

Por el contrario, el resto de ordenadores solo estaban al alcance de grandes compañías, que disponía de expertos en lenguajes de programación, sistemas de comandos, etcétera, capaces de manejarlos. Y de recursos económicos para afrontar ese coste.

Quiere esto decir que el mensaje de *Macintosh 1984*, recibido a consecuencia del proceso de comunicación Multipaso, se

¹⁸ Vid. Anexo 4.

¹⁹ Por ejemplo: ARENS, W.: op. cit. Pág. 232, para el lanzamiento del G-3 contra el Pentium de Intel, BENDINGER, B.: op. cit. Pág. 362 – 363 para el célebre anuncio de los “manuales”, THE COPY BOOK para los anuncios del periodo inmediatamente anterior a “1984”, o O’GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: op. cit. Fig. 6 –17, en Pág. 172, para los anuncios de BBDO en el periodo que siguió a 1986. En general ver www.apple.com, www.adsgallery.com, www.advweb.cocomm.utexas.edu/world.

²⁰ DUNCAN, T. y MORIARTY, S.: op. cit. Pág. 133.

²¹ Con un comercial de Chiat/Day del año 1977, ver MYERS, W.: op. cit. Pág. 184. El término “ordenador personal” era el eslogan de la campaña.

²² BELCH, G. E. y BELCH, M. A.: *Advertising and Promotion*, 4ª Edición, Irwin McGraw – Hill, 1999. Pág. 49.

²³ Y que hoy, entre otras cosas por la popularidad de Windows de Microsoft, se ha convertido en algo cotidiano.

almacenaba en una red asociativa de la memoria de los receptores en la que Apple ya tenía ganada la Posición de ser “amigo del usuario” (*user friendly*).

La película en cuestión no se apartaba ni un milímetro del camino estratégico trazado consistente en prometer ordenadores fáciles de usar por los no iniciados en los misterios de la informática. *Macintosh 1984* apuntaba directamente al objetivo estratégico de comunicación persuasiva de la marca. Su mensaje reforzaba la Posición de Apple, y, a su vez, era fácil de interpretar, porque era coherente con esa Posición. Es decir, activaba un mecanismo que se autoalimentaba.

Esa constancia en el mantenimiento a lo largo de los años de una Posición de Marca, está facilitada, sin duda, porque no es más que el fiel reflejo de la visión que tiene la empresa de sí misma en el mundo²⁴. No es un artificio, y, seguramente por ello, ha sido posible su continuidad a lo largo de los años, a pesar de los cambios de directivos, y de agencias de publicidad.

Macintosh 1984 también puede obscurecer el hecho de que Apple es una de las marcas más innovadoras en cuanto a técnicas de comunicación persuasiva, y que, en general, no es la publicidad clásica su línea de actuación más característica.

Por ejemplo:

- Son célebres las apariciones de sus ordenadores en películas de cine, como recientemente ha ocurrido en *Misión Imposible* con Tom Cruise, o *Tienes un email* de Meg Ryan y Tom Hanks.
- El Lanzamiento del Newton Message Pad de Apple en 1992 ha pasado a la historia, y se utiliza como caso de estudio de promoción²⁵. Tuvo lugar durante una espectacular conferencia de prensa en Consumer Electronic Show de 1992²⁶, un año antes de tener el prototipo. De esta manera generó una demanda del canal que garantizase el costoso desarrollo del producto.
- Posteriormente, cuando el Newton estuvo disponible para ser lanzado al mercado, el equipo de RR.PP. de Apple orquestó una

²⁴ DUNCAN, T. y MORIARTY, S.: *Driving Brand Value*, McGraw – Hill, 1997. Pág. 142.

²⁵ CLAYWOOD, C.: *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw – Hill, 1997. Pág. 97.

²⁶ Feria análoga al SIMO.

dramática demostración de producto en el programa de máxima audiencia de la ABC, *Good Morning America*. El primer fax Newton fue transmitido desde la central de la cadena a él “hombre del tiempo” que estaba cubriendo unas inundaciones, en directo y sin previo aviso a la audiencia del programa. El impacto fue memorable²⁷.

- La propia campaña de marketing directo del lanzamiento de Macintosh es recordada como uno de los hitos de esta técnica de comunicación²⁸, y un ejemplo de RR.PP. y material de apoyo²⁹.
- Apple patrocinó la edición de *Scientific American* “The computer in the XXI”, en que por primera vez se imprimía una publicación directamente desde la maqueta situada en el ordenador, sin tener que realizar fotolitos³⁰.
- Apple publica dos revistas mensuales MacWorld y MacUser, y un semanario MacWeek
- Apple fue pionera en la utilización del llamado “infomercial” consistente en un programa de televisión completo que contiene entretenimiento e información sobre la marca, presentado a la audiencia como una unidad integrada. El lanzamiento de la línea Perfoma utilizó este tipo de pieza, con una duración de 50 minutos, y generó llamadas telefónicas de petición de información en más de cuatro veces de las que se habían previsto³¹.

El caso Apple sugiere que con un presupuesto considerablemente inferior a la competencia, en comunicación se puede resistir y hasta, como diría el Gran Hermano, prevalecer. Siempre y cuando no se cometan errores en otras áreas³², claro está.

²⁷ El producto fracasó porque defraudó las expectativas despertadas en los consumidores.

²⁸ O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: Op. Cit. Pág. 522.

²⁹ BENDINGER, B.: Op. Cit. Págs. 70 — 71. Especialmente merece la pena ver el anuncio de intriga que se publicó para reducir el zapping, y la pérdida de audiencia durante el descanso del partido donde estaba incluido 1984.

³⁰ TEINOWITZ, I.: “Magazine skips filming in printing”, en *Advertising Age* del 27 de febrero de 1995. Pág. 36.

³¹ “Apple Performa informercial, 100.000 calls” en *Advertising Age*, 30 enero de 1995, Pág. 6.

³² Por ejemplo, entre otras cosas, se ha achacado a Apple que su negativa a conceder licencias de fabricación es la causa de la menor difusión de sus sistema operativo, o que la falta de estabilidad de la alta dirección de la compañía ha provocado una gestión interna a veces tildada de errática.

Para Arens³³, el gran mérito de Apple consiste en que intuitivamente consiguió a lo largo de su historia, integrar toda la comunicación que realizaba la marca, en todos los medios, en todos los programas, en todas las acciones, de forma que pudieron conquistar y mantener la Posición deseada. Viceversa, esa Posición es lo que le ha permitido a Apple, que sus promociones funcionen por encima de lo esperado³⁴ en términos de objetivos (ventas, peticiones de información, etcétera), y que, en definitiva, *Macintosh 1984* haya pasado a la historia de la publicidad.

2.2 Conclusiones del Caso Apple Macintosh

Una vez que han sido expuestas las líneas generales de la evolución de la marca Apple Macintosh y de su comunicación, se puede hacer un resumen de conclusiones importantes, utilizando como esquema de análisis el suministrado por Quinn³⁵:

1. Apple ha mantenido durante más de veinte años **una estrategia de negocio** consistente en ofrecer al usuario, que no es experto en informática, ordenadores que combinan las altas prestaciones con la facilidad de uso.
2. Para apoyar esa estrategia ha desarrollado **una estrategia de marketing**, que podría sintetizarse de esta forma:
 - Tiene unos objetivos de ventas por productos, y por tipo de uso.
 - Unas políticas o programas de marketing mix diferenciado³⁶ para cada segmento del mercado en los que:
 - a) Desarrolla una política productos audaz y variada de forma que en todo momento se ofrezca a los compradores la tecnología más avanzada del momento.
 - b) Mantiene una política de fijación de precios superiores a la competencia.

³³ ARENS, W. F.: op. cit. Pág. 221.

³⁴ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: op. cit.. 362.

³⁵ QUINN, J. B.: "Estrategias para el cambio", op. cit..

³⁶ Para los conceptos de estrategias de marketing indiferenciado, diferenciado, y concentrado Vid. KOTLER, P.: op. cit. Págs. 320 — 323.

- c) Utiliza una distribución de canales comerciales indirectos, con distribuidores exclusivos en algunos productos, y distribuidores no exclusivos en otros; semejante a la utilizada por la competencia.
 - d) La comunicación pretende conseguir que el comprador potencial acuda (personal, telefónica, o virtualmente) a un lugar donde un técnico entrenado para la venta, conseguirá cerrar la operación. Es decir, se establece un objetivo de comportamiento. Este objetivo se transforma en la *orden, instrucción o misión* que entrega Marketing y que debe de cumplir la Estrategia de Comunicación. Es lo que en jerga profesional se denomina *Briefing*.
- Una política de asignación de recursos entre los programas de marketing mix, en las que se hace especial énfasis en el lanzamiento de nuevos productos y a los canales de distribución.
3. A lo largo de más de veinte años Apple ha desarrollado **una estrategia de comunicación** al servicio del punto anterior que se compone de los siguientes elementos:
- 3.1. Un objetivo de comunicación (específico y de orden inferior al de comportamiento fijado por el nivel de marketing) consistente en conseguir fijar en la memoria de un público formado por usuarios de ordenadores que un “Apple es un ordenador pensado para ser usado por la gente normal, que no es técnica en informática”. Es una posición que hace énfasis en que *la marca está especialmente indicada para un tipo especial de usuario*. Si se consigue ese objetivo, el comportamiento buscado se deberá de producir con un mínimo de gasto o esfuerzo de los otros componentes del marketing mix³⁷.
 - 3.2. Una argumentación pensada para persuadir al público de la posición de la marca, que hace énfasis en el contenido del mensaje (tecnología de uso fácil); es decir, si se utiliza el Modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo³⁸,

³⁷ Es decir, se espera evitar tener que poner en marcha acciones tales como descuentos en los precios de venta, recompra de equipos antiguos, lanzamientos de segundas marcas más baratas, entre otras.

³⁸ PETTY, R. E., CACIOPPO, J. T.: “The Elaboration Likelihood Model of Persuasion” en L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 19. Academic Press. Nueva York, 1986. Vid. Capítulo 3 de esta investigación.

se podría decir que es una argumentación de tipo *central*. La única excepción a esta línea sería la película *Macintosh 1984*.

3.3. Un programa de actividades o de asignación de recursos que si bien en un principio se centraba en la publicidad (televisión y prensa), con posterioridad ha evolucionado hacia un predominio de la comunicación no publicitaria (RR.PP., marketing directo, *product placement*, demostraciones, eventos, patrocinios, etcétera).

4. La **Posición de la Marca** ha permitido que un presupuesto de marketing considerablemente inferior a la competencia, tuviera efectos espectaculares. Es una posición que podría calificarse de muy ventajosa en términos estratégicos.

Como es natural, este caso es lo suficientemente rico como que para que se puedan hacer un gran número de observaciones relativas a diversos aspectos de la comunicación de la marca. Aunque no afectan al núcleo de esta investigación, y por lo tanto no pertenecen al hilo argumental que se está siguiendo, también puede observarse que:

- **El proceso de elaboración** de la estrategia fue en principio “diseñado”, pero luego toma carácter “emergente”, para luego volver a ser “diseñado”. El núcleo originario de esta estrategia de comunicación se crea gracias a una reflexión deductiva que deriva de la propia esencia de la compañía: es el concepto “*Apple: ordenador personal amigo del usuario*”. Este concepto se comunica en un principio preferentemente por medio de la televisión. Pero luego la estrategia se flexibiliza, se aprende de la experiencia, de la prueba y del error, se evoluciona hacia la comunicación no publicitaria.
- Una situación de debilidad en el mercado – Apple hace el papel de David frente al Goliath IBM – es solventada con la ocupación de una Posición específica (“marca fácil de usar”) en las redes asociativas de la memoria de los consumidores.
- El mecanismo de compra de alto involucramiento coincide con que la argumentación de tipo central es efectiva.
- El presupuesto de gastos en comunicación de persuasiva de Apple ha sido siempre inferior a la competencia, y cuanto más inferior en términos relativos ha sido el presupuesto, más

énfasis se ha realizado en la comunicación persuasiva no publicitaria.

- La existencia de una estrategia de comunicación férreamente mantenida durante un largo periodo de tiempo, no ha impedido a la marca desarrollar una creatividad brillante y unas ejecuciones de admirable calidad y variedad.
- La calidad artística de las piezas desarrolladas (películas, piezas gráficas, página web) ha sido un factor multiplicador del proceso. Si no fuera por la excelencia creativa de *Macintosh 1984*, no se hubiese desencadenado el proceso de comunicación multipaso que aumentó espectacularmente la eficacia en términos de impacto y de poder persuasivo.

Después de ver un caso relacionado con un producto de alta tecnología, con un proceso de decisión de compra de alto involucramiento, se estudiará, a continuación, un caso completamente diferente.

3. El caso de la ONCE: De los Iguales al Cuponazo

3.1 Exposición del caso

La campaña de la ONCE *El Cuponazo*³⁹ ha sido declarada recientemente la Mejor Campaña de la historia de la publicidad española. Recogió un 34% de los votos emitidos de una muestra de 514 directivos, pertenecientes al universo de profesionales de la comunicación, la publicidad, y el marketing en una investigación realizada por la revista *El Publicista*⁴⁰. Una encuesta realizada por la revista *Anuncios*⁴¹ entre los directores creativos la ha incluido también en la lista de anuncios “que han hecho historia”. En el

³⁹ Para la información sobre esta campaña, Vid. “¿Será un refresco de cola?” en *El Publicista* Número Extraordinario 2000, Madrid, Págs. 10 – 12, y “El Campañazo” en la revista *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Pág. 31.

⁴⁰ “Los mejores anuncios del siglo XX” en *El PUBLICISTA*, Número Extraordinario Madrid, 2000. Para la ficha técnica de la investigación, ver la Pág. 5.

⁴¹ “Los anuncios que hicieron historia” en *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Págs. 5 a 46, el Cuponazo aparece en la Pág. 31.

Festival de Cine Publicitario de San Sebastián de 1988 fue galardonada con el Gran Premio, y en el Festival de Cannes de ese mismo año recibió el León de Plata.

Indudablemente esta película es una de las obras maestras de la comunicación persuasiva de masas realizada en lengua española. Hoy en día la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) es una institución fuerte y muy respetada, pero hay que recordar que en 1986 se encontraba en una situación delicada, tenía la competencia de la Organización Nacional de Loterías y Apuestas del Estado (ONLAE), de las Quinielas de fútbol organizadas por el Patronato de Apuestas Mutuas Deportivo Benéficas, y en general por toda una serie de organizaciones más o menos benéficas que ofrecían constantemente productos similares.

La ONCE había dejado atrás un periodo de dificultades, y se encontraba ya en una situación saneada con un equipo profesional estabilizado, pero se hallaba estancada. La directiva de la época se planteaba un ambicioso programa de servicio a los ciegos y personas discapacitadas en general, que incluía formación, desarrollo de tecnología propia, libros en braille, programas de rehabilitación, inversiones financieras, etcétera. Todo ello conformaba una concepción moderna de la asistencia social, muy alejada de la clásica caridad. Pero hacía falta aumentar dramáticamente los ingresos de la organización, para poder tener los recursos necesarios para poder realizar todos esos programas.

En aquellos momentos la fuente principal de ingresos de la organización consistía en la lotería, voceada popularmente como “los Iguales” por la impresión que causaban las tiras de billetes idénticos de reducidas dimensiones, y de diseño monótono y anticuado. Este producto databa del año 1938 y obtenía unos resultados de venta estables pero de un nivel claramente insuficiente. En consecuencia la ONCE decidió lanzar un nuevo producto que se sumara al anterior, cuya característica específica consistía en que con la compra de un *cupón* de 100 pesetas, se podría conseguir un premio de 100 millones.

La ONCE quería con el nuevo lanzamiento aumentar considerablemente los ingresos y comunicar que la organización se había convertido en una institución moderna, bien gestionada, y con un planteamiento moderno de su papel en la asistencia a personas invidentes en una sociedad de videntes.

José María Lapeña y Juan Mariano Mancebo, entonces directores creativos de Contrapunto, que era la agencia de publicidad de la ONCE, concibieron una campaña principalmente publicitaria en dos fases. Durante la primera se mostraría una fila enorme de individuos, sin desvelar ante qué o qué aguardaban, que se cerraba con la frase “Traerá cola”.

En la segunda fase, se mostraría que los individuos de la fila esperaban ante una ventanilla de un quiosco de la ONCE, y que tras la apertura de la misma, se ofrecía un nuevo cupón por el cual, con solo 100 pesetas se podía obtener un premio de 100 millones de pesetas. Inmediatamente, la gigantesca hilera se derrumbaría por la sorpresa producida por el nuevo producto en un espectacular efecto dominó. El cierre de la película consistiría en la expresión: “El cuponazo”. Enrique Sanz, en aquellos momentos director de publicidad y relaciones públicas de la ONCE hizo suya la idea.

La realización cinematográfica fue encargada al director Eduardo McLean⁴². Rosa García concibió un plan de inversiones en medios esencialmente televisivo, con fuerte apoyo en vallas, y en menor medida en prensa.

La primera fase de intriga de la campaña consiguió su cometido de llamar la atención del público y de los medios de comunicación. La segunda consiguió un éxito espectacular en ventas.

La ONCE obtuvo los ingresos que necesitaba para su ambicioso plan de inversiones y de prestaciones de servicios. A esta campaña siguieron otras de gran repercusión social⁴³, y desde entonces, no cabe duda que es una institución de referencia mundial en el sector de organizaciones asistenciales.

El mercado de loterías español se concentró en dos marcas: la lotería nacional y la ONCE. La Organización Nacional de Loterías y Apuestas del Estado tuvo que modificar su línea de productos, y lanzó la denominada “Lotería Primitiva” para responder al efecto que el Cuponazo había infligido a sus ventas. Las quinielas futbolísticas

⁴² Las fichas técnicas se pueden encontrar en *El PUBLICISTA*, Número Extraordinario Madrid, 2000, Pág. 11, o en *Anuncios* No. 77 diciembre 1999, Pág. 69. Las películas se pueden ver en la bobina de premios del Festival de Cine Publicitario que organiza la AEAP, correspondiente al año de 1988.

⁴³ Entre las cuales se pueden destacar “El otro Epi” en 1990, “Preparados listos, ya” en 1996, “Todo a 200” en 1999, cuyas fichas técnicas pueden consultarse en *Anuncios* No. 77, diciembre 1999, en Págs. 85, 140, 194, y en el Anexo3.

del Patronato de Apuestas Mutuas Deportivo Benéficas se estancaron. El resto de la oferta quedó reducido a la marginalidad.

La industria publicitaria española vio como, a la vista del planteamiento y del éxito del Cuponazo, los anunciantes aumentaban dramáticamente los presupuestos de producción y buscaban específicamente excelencia creativa y pensamiento estratégico, a la hora de encargar la comunicación de sus marcas. De alguna forma puede decirse que esta campaña marca un antes y un después en la evolución hacia una mayor profesionalización y tecnificación de la comunicación persuasiva de masas en nuestro país.

En los años siguientes la ONCE se percató de que para poder continuar el aumento de las ventas necesitaba complementar la comunicación promocional del cupón, con una comunicación que persuadiera al público de que los ingresos obtenidos tenían efectivamente un uso benéfico. En caso contrario, corría el peligro de ser percibida por la sociedad, y por los propios compradores del cupón, como un mero negocio lúdico, dentro del sector de casinos, bingos, y casas de juego.

Desde entonces, la organización mantiene dos líneas de campaña: la promocional del cupón, y la institucional de servicios.

Dentro de la línea promocional se pueden citar entre otras la campaña de “Todo a 200”⁴⁴, creada por Tapsa, y dentro de la línea de servicios “El otro Epi”⁴⁵ y los estremecedores testimoniales sobre “lo que significa ser ciego” creados por la agencia Slogan, “Preparados, listos, ya” de Tapsa, o “la casa encantada” de BSB.

Las películas de la ONCE han desencadenado en varias ocasiones el proceso de comunicación multipaso. El “Cuponazo lo hizo sin duda alguna, pero lo mismo puede decirse del “Todo a 200”, y “El otro Epi”. A lo largo de estos años, varios periódicos y revistas han dedicado reportajes a estas campañas. El público las ha comentado, y, en consecuencia, se transforma a su vez, en emisor dentro del proceso. Es decir, usando las palabras de Moliné citadas más arriba, cuando la comunicación es una obra de arte se convierte en noticia, y se desencadena un proceso que multiplica sus efectos.

⁴⁴ Ver el artículo “La ilusión de Julio Canal” en *Anuncios* No. 77 diciembre 1999.

⁴⁵ Ver el artículo “Los otros campeones” en *Anuncios* No. 77 diciembre 1999.

La compra de loterías es un producto de alto involucramiento. El consumidor está dispuesto a hacer algunos esfuerzos para poder acceder a la compra, y al uso. Puede tener que acudir a algún sitio especializado, sirve para relacionarse socialmente gracias a la compra en grupo o a la cesión de participaciones, y no duda en buscar bajo su iniciativa información sobre los resultados del sorteo.

Si la ONCE puede hablar de su producto directamente, es porque la audiencia está dispuesta a escuchar. Además, la organización ha dispuesto durante todos los años de un presupuesto que, como mínimo, iguala a la competencia de la ONLAE.

Por otra parte, la Posición alcanzada por la ONCE en las redes asociativas de conocimiento de los usuarios, le ha permitido dominar el segmento de mercado de las loterías diarias. Para los compradores, el cupón se asocia a bajo riesgo, y a un destino positivo de las ganancias de la organización que lo vende.

En el caso de la ONCE, la estrategia de comunicación ha dirigido a la táctica, aunque no haya existido una clara división entre una y otra. La estrategia se ha creado y enriquecido con los descubrimientos de la táctica; y gracias a la existencia de una acertada estrategia de comunicación⁴⁶ llevada a cabo durante un largo periodo de tiempo, se han conseguido los objetivos de venta, que han permitido el despliegue de una admirable labor de servicio a discapacitados e invidentes.

3.2 Conclusiones del caso

De las campañas de comunicación de la ONCE se pueden extraer las siguientes **conclusiones** siguiendo el esquema de Quinn:

1. En 1987 la ONCE tenía **una estrategia de negocio** consistente en la oferta de unos servicios modernos a las personas invidentes y discapacitadas, para lo que requería un incremento dramático de los ingresos.
2. Para alcanzar lo cual, desarrolló **una estrategia de marketing** que podría sintetizarse en los siguientes puntos:
 - Unos objetivos de incrementos importantes de ventas de su lotería.

⁴⁶ Una pieza esencial del éxito de la campaña ha sido que el producto ONCE (obra social) — Cupón (premios) ha apoyado satisfactoriamente las promesas efectuadas ante la sociedad y los compradores.

- Unos programas de marketing mix concentrado⁴⁷ en el segmento bajo de la demanda lúdica diaria que se pueden resumir de la siguiente forma:
 - a) El lanzamiento de un nuevo producto semanal consistente en el binomio 100ptas/100millones.
 - b) La fijación de un precio superior al del producto normal, aunque se mantiene dentro del segmento bajo de loterías y apuestas.
 - c) El mantenimiento de los canales de distribución formado por quioscos y venta callejera directamente controlado por la organización, que cubren extensamente toda la geografía nacional.
 - d) El establecimiento de una comunicación encaminada a modificar los comportamientos establecidos de compra a favor de la marca. Este objetivo de modificación de comportamientos se convierte en el papel o misión que debe de cumplir la Estrategia de Comunicación, si quiere apoyar a la Estrategia de Marketing, y, en consecuencia, es el núcleo del briefing que recibe la agencia.
 - Un programa de actividades o de asignación de recursos que enfatiza el canal de distribución y la comunicación.
3. Para apoyar la estrategia anterior, la ONCE, con la ayuda de un conjunto de agencias entre las que se pueden citar a Contrapunto, Slogan, Tapsa, y BSB, ha desarrollado durante un largo periodo de tiempo una **estrategia de comunicación** consistente en lo siguiente:
- 3.1. Un objetivo de comunicación estratégico específico, de nivel inferior al objetivo de modificación de comportamientos fijado por marketing, que podría formularse de la siguiente manera: *“Establecer en la mente de los compradores dos ideas: 1. Gracias al cupón de la ONCE, con una pequeña cantidad de dinero se puede alcanzar un premio muy grande. 2. Con los ingresos del cupón, la ONCE desarrolla una gran obra social con criterios muy modernos”*. Es una posición en la que se hace énfasis en que *la marca es la única de su categoría de*

⁴⁷ Vid. KOTLER, P.: op. cit. Págs. 320 – 323,

producto que tiene una característica especial. Se piensa que si se obtiene para la marca esa situación en las redes asociativas de la memoria de los consumidores, el comportamiento buscado se desencadenará con un mínimo de gasto en el resto de los componentes del marketing mix⁴⁸.

- 3.2. Una argumentación encaminada a persuadir a los consumidores a cerca del objetivo de comunicación, que hace énfasis en el contenido del mensaje (premios/obra social); es decir, si utilizamos el Modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo, podríamos decir que es una argumentación de tipo *central*
- 3.3. Un programa de actividades de asignación de recursos esencialmente de tipo publicitario, con especial énfasis en películas comerciales de televisión, radio, y vallas.

4. La **Posición de la Marca** es una posición que podría calificarse de muy ventajosa en términos estratégicos, porque ha permitido que la ONCE domine el segmento del mercado que representa la corriente principal del mismo, con una relativa economía en la asignación de recursos a los otros elementos del marketing mix.

Aunque estas son las conclusiones que resultan más relevantes para el objetivo de esta investigación, también se puede señalar, entre otras cosas que:

- El **proceso de creación de la estrategia** es básicamente de tipo emergente, pero en absoluto puede decirse que está ausente la reflexión. En un principio, con el Cuponazo, el anunciante llega a la conclusión de que necesita lanzar un nuevo producto, los creativos de una agencia elaboran una idea, que es hecha suya por el cliente, que, a continuación, es desarrollada y enriquecida por el realizador de cine, que luego se complementa con otra segunda línea de comunicación, y así sucesivamente. Ante el discurrir de la ejecución de las decisiones de comunicación, ante los problemas que se van presentando, la ONCE y sus agencias van respondiendo, y de esta forma llegan a una construcción estratégica que es formalizada en un momento dado, y que les sirve de guía en los años siguientes
- Ante la situación de gran fortaleza competitiva que detentaba la competencia de la ONLAE y las Quinielas, la ONCE se construye

⁴⁸ Por ejemplo, la ONCE no se plantea la posibilidad de cambiar su sistema tradicional de distribución.

una Posición de especialista: la marca es diferente a la competencia porque es la única que emplea sus ganancias en una obra social.

- El mecanismo de compra del producto es del tipo que se caracteriza por tener un alto involucramiento del comprador, y la argumentación de tipo central de la ONCE consigue conquistar la Posición prevista.
- El presupuesto de gastos en comunicación persuasiva ha sido siempre igual o superior a la competencia. Se ha realizado un énfasis en la comunicación persuasiva publicitaria.
- La existencia de una estrategia muy pegada a la función del producto (premios y obra benéfica) no ha impedido a la marca desarrollar una creatividad brillante y unas ejecuciones de admirable calidad y variedad.
- La calidad artística de las piezas desarrolladas (películas y cuñas principalmente), tanto en cuanto a su belleza plástica como a su capacidad narrativa, ha desencadenado procesos de comunicación multipaso. En consecuencia se han multiplicado los impactos y la capacidad persuasiva de las campañas.

Ahora se estudiará un caso muy diferente, que corresponde a un producto del sector de bebidas de gran consumo.

4. El caso Absolut⁴⁹: absoluta flexibilidad

4.1 Exposición del caso

Hay un consenso generalizado a cerca de que la vodka Absolut es un caso extraordinario en el mundo de la comunicación persuasiva de masas. Desde 1981, esta vodka sueca ha mantenido la misma

⁴⁹ La bibliografía básica para este caso, además de la citada en las notas del texto, es LEWIS, R. W.: *Absolut Book. The Absolut vodka advertising story*, Journey Editions, Boston, 1996. También es útil consultar WILLIAMSON, D.H.: "Absolut Web: site with a twist", en *Advertising Age*, 20 de Mayo de 1996, Pág. 48., GOLDMAN, K.: "Absolut Tones Down Its Familiar Bottle", en *The Wall Street Journal*, del 27 de julio de 1995, Págs. 64 – 72, y HAMILTON, C.: *Absolut, Biography of a Bottle*, Texere, NY, 1994.

campaña, en todo el mundo, con un notable éxito de notoriedad, de aceptación, y, sobre todo, de ventas⁵⁰. Lo que no ha impedido que the *New York Art Directors Club*⁵¹ incluya un anuncio de Absolut entre las mejores piezas publicitarias del siglo XX o que haya recibido varios premios Épica de publicidad gráfica, el último de los cuales en 1999⁵².

Seguramente, las piezas más famosas de la comunicación de esta marca son las correspondientes a la publicidad gráfica⁵³. ¿Quién no recuerda la botella transparente sobre un halo, el titular calado en blanco sobre fondo oscuro, en caja alta de Futura Bold al pie de la misma, y los imaginativos juegos gráficos a la que la someten⁵⁴?

Sin embargo, es poco conocido que las campañas de comunicación persuasiva de Absolut hacen especial énfasis⁵⁵ en la utilización de las técnicas de RR. PP. Testigos de estas acciones no publicitarias son la impresionante colección de pintura contemporánea de la marca⁵⁶, los chistes gráficos realizados por dibujantes⁵⁷ famosos, los reportajes de revistas de moda como Harper's Bazaar⁵⁸, el patrocinio de eventos de todo tipo, las publicaciones especializadas⁵⁹, las presentaciones en universidades⁶⁰, la comunidad de internet⁶¹, etcétera.

Tal vez convenga recordar, que en noviembre de 1980 TBWA Nueva York se había hecho cargo de la comunicación de una marca de

⁵⁰ En 1994 era líder en ventas en EE.UU., con un volumen de 2,4 millones de cajas. Ver IND, N.: *Great Advertising Campaigns*, NTC Business Books, Lincolnwood Ill. 1995. Págs. 15 —32.

⁵¹ THE NEW YORK ART DIRECTOR'S CLUB: Mad Ave, op. cit. Pág. 234.

⁵² EPICA S. A.: *Epica book 13, Europe's best advertising*. Epica S. A. Suresnes 1999, Pág. 54.

⁵³ Ver el Sitio Oficial de Absolut Vodka en www.asolutvodka.com, donde hay un archivo de piezas publicitarias. También son interesantes algunas páginas personales como www.terra.es/personal/+pgo7165/publib.htm.

⁵⁴ Ver Anexo No. 3 y EPICA BOOK 13 Págs. 56 y 57 para las más recientes; incluye fichas técnicas.

⁵⁵ MORGAN, A.: *Eating the Big Fish. How challenger brands can compete against brand leaders*. Edición de AdWeek en colaboración con John Wiley & Sons, Inc. N.Y. 1999. Pág. 165.

⁵⁶ LEWIS, R. W.: op. cit. Págs. 64 — 85 y 150 — 163.

⁵⁷ LEWIS, R. W.: op. cit. Págs. 164 — 167.

⁵⁸ LEWIS, R. W.: op. cit. Págs. 122 — 127.

⁵⁹ *Absolut Reflexions* No. 2, 1998 Volumen 22.

⁶⁰ Como la que tuvo lugar en la Universidad Antonio de Nebrija en noviembre de 1999, de la que hay documentación disponible.

⁶¹ Ver <http://members.es.tripod.de/vodkaman/menu.htm> que incluye en sus páginas chats, subastas de objetos relacionados con la marca, citas ("kedadas"), etcétera.

excelente vodka sueco, entonces desconocida por el gran público, llamada Absolut⁶².

El equipo creativo, formado por Geoff Hayes, director de arte sudafricano, y Graham Turner, redactor inglés (recién llegados a América) decidieron, tras una reflexión sobre los bebedores, la marca, y la competencia, que el objetivo de la comunicación debería de consistir en conseguir establecer en la mente de los consumidores, que Absolut era la mejor vodka del mercado, en detrimento de la rusa Stolichnaya (considerada en aquel momento como la marca emblemática del sector de vodkas de alta calidad).

A continuación, llegaron a tres conclusiones muy importantes:

- Los consumidores son continuamente bombardeados con mensajes sobre la superioridad de unas marcas sobre otras en todas las categorías de producto, y han desarrollado, para sobrevivir, un gran escepticismo ante ese tipo de mensajes.
- En aquellos días Suecia no era conocida en EE.UU. como lugar de origen de buenos vodkas, pero Rusia sí lo era. A lo sumo, Suecia era famosa por sus Volvos, por el frío, y por sus mujeres rubias. Por nada más. En cambio Stolichnaya era conocida como la gran marca rusa de vodka.
- Comprobaron que efectivamente Absolut era una vodka tan buena o superior a la Stolichnaya. La calidad del producto podría respaldar cualquier promesa que se hiciera de superioridad.

Tras unas semanas de trabajo desarrollaron dos líneas argumentales alternativas⁶³:

- a) Explotar el origen sueco de la marca, para lo cual desarrollaron una pieza gráfica con un titular que decía “No hay nada que los suecos disfruten más que su frío”, que mostraba la imagen de un hombre rodeado de hielo, que se tomaba un típico baño sueco en aguas heladas.
- b) Suavizar con humor la pretensión de ser la mejor marca del mercado. Para ello, inspirados en una serie de televisión de la

⁶² LEWIS, R. W.: op. cit. Para la estrategia ver Págs. 11 – 13, para la historia del producto y de la marca ver Págs. 3 – 7.

⁶³ Vid. Anexo 3.

época, plantearon una página gráfica con el titular de “Absolut Perfection”, al pie de la botella coronada por un halo de ángel.

Es interesante subrayar que el término “absoluto” en inglés termina en “e”, *absolute*, y que la marca carecía de esa “e”. En consecuencia, el titular se convertía en un juego de palabras y de conceptos que sugería, pero no decía: Perfección absoluta = Absolut Vodka. El halo debería de reducir la pomposidad de la afirmación, y subrayar el carácter humorístico de la argumentación.

Para Carol Ann Fine, directora creativa, y para Bill Tragos, director general y fundador de TBWA⁶⁴ no hubo duda ninguna, la campaña que había que presentar al cliente era la segunda. Para este último tampoco hubo dudas, y la campaña fue aprobada, y ejecutada en breve plazo. Primero se publicó en Nueva York, posteriormente, en vista del éxito alcanzado, se generalizó a todo el mercado americano. A continuación, de país por país, de éxito en éxito, estos anuncios aparecieron en todo el mundo.

En un principio la campaña se desarrolló en periódicos y revistas, en anuncios a página, en blanco y negro, y en color. Con posterioridad se fueron descubriendo las potencialidades en RR.PP. y en medios audiovisuales. Todavía hoy día, con todos los cambios y evoluciones que ha sufrido la campaña, se publican anuncios con la apariencia de los primeros de la serie. Incluso se ha desarrollado un movimiento coleccionista⁶⁵, que empezó de forma espontánea e independiente, para, con posterioridad ser alentado por la comunicación de la marca.

Se puede ver que el proceso de comunicación de la marca Absolut se bifurca, se multiplica, y se entrelaza como el delta de un caudaloso río. A cualquier consumidor le llegan multitud de mensajes respecto de la marca, desde emisores variados, por diferentes canales. Se trata de un proceso de tipo multipaso (*multistep flow*).

Los mensajes que llegan al receptor proceden de emisores que están, muchas veces, fuera del control de la marca. Los contenidos de los mismos pueden ser variados. No obstante los receptores, en general, los interpretan de una forma muy parecida: Absolut = buena vodka.

⁶⁴ Suya era la “T” del nombre de la agencia (TBWA).

⁶⁵ Ver Págs. Web citadas anteriormente.

Se podría afirmar que ello es debido a que la Posición de Absolut en las redes asociativas de la memoria, se encuentra ya relacionada con vodka, calidad, modernidad, glamour, y otros atributos con significados pertinentes al proceso de decisión de compra del producto. Cualquier mensaje recibido es interpretado por el receptor en función de ese conocimiento previo, y, como en el caso anterior, esa interpretación pasa reforzar el significado de la marca.

La Posición que ocupa Absolut le permite, por lo tanto, aumentar la eficiencia de su comunicación, y poder mantener un presupuesto inferior a la competencia. Este aumento de la eficiencia de la comunicación es la esencia del valor estratégico de la Posición.

Conviene tener en cuenta el tipo de proceso de decisión que representa la compra de una botella de vodka:

- No es un producto que tenga un precio unitario elevado, o por lo menos no representa una carga relevante dentro del salario mensual de un consumidor medio.
- En caso de error en la decisión, las consecuencias no tienen más trascendencia que, tal vez un cierto dolor de cabeza, haber perdido la oportunidad de quedar bien con alguna persona, y poco más.

Por lo tanto, se puede decir que se trata de una compra que responde al modelo de bajo involucramiento⁶⁶.

Por otra parte, para la inmensa mayoría de los compradores el acto de compra de una botella de alcohol carece de novedad. Es una decisión conocida, repetida, y repetible. En consecuencia, siguiendo la clasificación de Assael⁶⁷, es una compra de bajo involucramiento y baja novedad, que se caracteriza por un mecanismo decisorio regido por la inercia. Por consiguiente, los consumidores de vodka no están muy dispuestos a atender a mensajes que hagan énfasis en las características intrínsecas que ofrece la marca, el método de fabricación, o sus supuestos beneficios exclusivos.

Tal vez, por esta razón Absolut ha tenido éxito cuando hace énfasis en el continente de su mensaje, cuando argumenta en apoyo de la Posición que pretende hacer suya en las redes de la memoria de los

⁶⁶ De la misma opinión son Rossiter y Percy, ver ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Pág. 229.

⁶⁷ ASSAEL, H.: *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México, 1999. Págs. 146 - 147. Vid. Capítulo 2 de esta investigación.

consumidores. Seguramente, estos no estarían dispuestos a prestar atención a otro tipo de mensaje, y, en consecuencia, la comunicación de la marca no sería recibida.

En cualquier caso, la brillantez de la creatividad gráfica, o la multiplicidad de acciones de RR.PP. no debe de llevar a conclusiones equivocadas. Toda la comunicación de Absolut está construida sobre una sólida y constante línea estratégica mantenida con tesón y consistencia a lo largo de casi veinte años, por todo el mundo, en todo tipo de soportes, en todo tipo de ocasiones.

4.2 Conclusiones del caso

A la vista de todos estos hechos se pueden extraer de este caso las siguientes **conclusiones**.

1. Desde 1981 Absolut ha desarrollado una **estrategia de negocio** que comenzó con en el lanzamiento de su marca en el mercado de EE.UU., y que, poco a poco, se ha ido ampliando geográficamente hasta abarcar todo el globo.
2. Durante todo ese periodo ha aplicado una **estrategia de marketing** al servicio de esa estrategia de negocio, que podría sintetizarse en los siguientes puntos:
 - Unos objetivos de venta por áreas geográficas y por años.
 - Unas políticas o programas de marketing mix indiferenciado⁶⁸ dirigido a todos los segmentos del mercado de bebidas alcohólicas que podrían caracterizarse por:
 - a) El mantenimiento de una línea de productos muy reducida.
 - b) La fijación de un precio de venta al público que se debe de mantener en un nivel medio alto respecto de la competencia.
 - c) La utilización unos canales de distribución masivos, independientes de la empresa.
 - d) La estrategia de comunicación está encaminada a modificar los comportamientos establecidos de compra y de uso, a favor de la marca. Como vimos en el caso

⁶⁸ Vid. Kotler, P.: Op. cit. Págs. 320 – 323.

anterior, estos objetivos de comportamiento se transforman en la *misión* o papel que tiene que cumplir la Estrategia de Comunicación para ayudar a la Estrategia de Marketing, y se transforman en la *instrucción o briefing* que recibe la agencia.

- Una programación de actividades que asigna recursos haciendo especial énfasis en la distribución y en la comunicación.
3. A lo largo de casi veinte años, Absolut ha desarrollado **una estrategia de comunicación**, al servicio del punto anterior, que se compone de tres elementos:
- 3.1. Un objetivo de comunicación específico de nivel inferior al objetivo - misión de comportamiento fijado por marketing, que podría ser descrito con la frase: "*Establecer en la mente de los consumidores que Absolut es la mejor vodka del mercado*". Es una posición en la que se hace énfasis en que la marca es *el prototipo de su categoría de producto*. Como en los casos anteriores, también se estima que si se obtiene para la marca esa posición en la mente de los consumidores, el comportamiento buscado se desencadenará con un mínimo de gasto en los otros componentes del marketing mix⁶⁹.
- 3.2. Una argumentación encaminada a persuadir a los consumidores a cerca del objetivo estratégico de la comunicación, que hace énfasis en los elementos creativos (juego de palabras y halo); es decir, si utilizamos el Modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo⁷⁰, podríamos decir que es una argumentación de tipo *Periférico*.
- 3.3. Un programa de actividades, que si bien en un principio se centraba en la publicidad en prensa, con posterioridad ha evolucionado hacia *un predominio de las acciones no - publicitarias* (RR.PP., eventos, patrocinios, etcétera).
4. La **Posición de la Marca** ha permitido que un presupuesto inferior al de la competencia, tuviera efectos espectaculares. Es

⁶⁹ Absolut es conocida por utilizar en mucha menor medida que otras marcas, los descuentos de precios, las ofertas especiales, los sorteos con pruebas de compra, etcétera.

⁷⁰ Vid. Capítulo 3.

una posición que podría calificarse de muy ventajosa en términos estratégicos

La historia de Absolut está llena de sugerencias que desbordan el objeto de esta investigación. No obstante, entre otras, se puede señalar:

- El núcleo originario de esta estrategia de comunicación se crea gracias a una reflexión deductiva pero, según se van desarrollando las acciones, se va generalizando la campaña de país en país, de medio en medio, y el énfasis pasa de la publicidad a lo no - publicitario. Es decir, **el proceso de elaboración** de la estrategia ha sido tan “diseñado” como “emergente”⁷¹.
- La ausencia de una marca que ejerciera un liderazgo fuerte, permitió a Absolut apropiarse de una Posición de “la mejor vodka” en las redes asociativas de la memoria de los consumidores.
- El mecanismo de compra del producto es de bajo involucramiento del comprador, y la argumentación es de tipo periférico.
- El presupuesto de gastos en comunicación persuasiva ha sido siempre inferior a la competencia. Cuanto más inferior ha sido en términos relativos, más énfasis se ha realizado en la comunicación persuasiva no publicitaria
- La estrategia de prometer una calidad superior a la competencia no ha impedido a la marca desarrollar una creatividad brillante y unas ejecuciones de admirable calidad y variedad. Más bien al contrario, son los propios creativos los que reflexionan y establecen los límites de su pensamiento, y gracias a ello consiguen una comunicación eficaz, y pierden menos el tiempo.
- La calidad artística de las piezas desarrolladas (anuncios, fotos, óleos, obra gráfica, objetos, performances, página web oficial, etcétera) ha logrado desencadenar también, aunque en menor medida que Apple, un proceso de comunicación multipaso que multiplica los impactos y la eficacia persuasiva.

⁷¹ LEVIN, G.: op. cit. Pág. 5 –2.

El caso Absolut indica que la estrategia de comunicación ha dirigido a la táctica, y las enseñanzas que se obtienen de esta última enriquecen y modifican la primera. El resultado de esta gran flexibilidad ha sido la obtención de los objetivos planteados con una gran economía de medios.

A continuación, puede verse un caso muy diferente más cercano, en donde aparece un producto de alimentación diaria.

5 El caso Danone: los padres aprenden de los hijos

5.1 Exposición del caso

Hay un aforismo publicitario que reduce la estrategia de comunicación al eslogan⁷². Sin duda es una exageración inadmisibles desde un punto de vista académico, pero como todos los aforismos de oficio, expresa deformadamente una gran verdad. Para gran número de profesionales, un buen slogan expresa la esencia de la persuasión de la marca⁷³. Por consiguiente en sensu contrario, el análisis de los buenos eslóganes puede ser una vía excelente para estudiar la creación, determinación, y efectividad de las estrategias de comunicación persuasiva.

En el estudio más arriba citado de la revista *El Publicista*⁷⁴, fue elegido como Mejor Slogan la frase “*Aprende de tus hijos*” utilizada por Danone en 1988 para promocionar sus yogures. La encuesta realizada entre directores creativos de la revista *Anuncios*⁷⁵, también citada anteriormente, incluye a la campaña de la que estamos hablando entre los anuncios que “hicieron historia”. La película comercial de dicha campaña puede que sea una de las más premiadas de los últimos veinte años, fue galardonada en los festivales de Cannes, Nueva York, San Sebastián, y recibió varios premios a la calidad de la dirección de arte, entre los que se cuenta el prestigioso Laus. Es decir, puede afirmarse también en este caso,

⁷² “Si te doy el eslogan, te doy la estrategia”.

⁷³ DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE MARKETING. MIGUEL SANTESMASES MESTRE, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.

⁷⁴ Vid. *El Publicista* Número Extraordinario 2000, Madrid, Págs. 18 – 20.

⁷⁵ Vid. la revista *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Pág. 20.

que se está ante una obra maestra de la comunicación persuasiva de masas.

Este slogan y esta película tienen un precedente y una continuación en la campaña de 1983 “Practica el Danone”⁷⁶ y en “Cuerpos Danone”⁷⁷ del propio año 1988, respectivamente⁷⁸. Ambas películas, precedente y continuación, acapararon premios, menciones en encuestas, y, especialmente la última, pasaron al lenguaje popular.

Para poder comprender en su totalidad el mérito indudable de estas campañas, hay que tener en cuenta que el yogur es un producto ajeno a la tradición gastronómica española. Nuestro país se encuentra, mayoritariamente hablando, enclavado en la tradición alimentaria mediterránea occidental, caracterizada por un bajo consumo de productos lácteos. El yogur es un producto de origen oriental, y el país más cercano al nuestro con tradición de consumo es Bulgaria.

A comienzos de la década de los ochenta Danone era líder en ventas en yogures, tenía una estrecha línea de productos limitada al entorno a ese producto, cuyo consumo estaba casi exclusivamente reducido al público infantil, y, en menor medida, a la gente muy mayor. José Miguel Alonso, director de marketing de la oficina de Barcelona y responsable del mercado español, se planteó que la única forma de poder continuar con el incremento de ventas en un marco de descenso acelerado de la tasa de natalidad, tenía que consistir en convencer a los adultos de que debían de incorporar el yogur⁷⁹ a su dieta diaria.

En 1983 apareció la primera campaña de la nueva estrategia de marketing. Fue creada por Luis Casadevall y Ernesto Rilova, directores creativos de RCP, realizada por Francisco Daniel, y desarrollada prácticamente en su totalidad mediante películas comerciales de 20 segundos en televisión.

⁷⁶ Para la ficha técnica ver *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Pág. 56.

⁷⁷ Vid. artículo *Cuerpos* en *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Pág. 200.

⁷⁸ Vid. Anexo 3.

⁷⁹ Lo que sigue está sacado del artículo “Los pequeños maestros” en *El PUBLICISTA*, Número Extraordinario Madrid, 2000, y de lo relatado al autor por Ignacio Martín Pollo, Presidente del Instituto de Investigación Synapse, encargado de la investigación cualitativa de Danone.

La película tenía dos versiones, hombre y mujer, y planteaba la misma situación y la misma acción⁸⁰. Un individuo sentado en un sofá, vestido en bata, pijama y zapatillas, se levantaba, corría, abría la puerta del frigorífico, y se abalanzaba sobre un envase de yogur Danone, en imagen ralentizada, con la música de Carros de Fuego de Vangelis de fondo. Se cerraba con el slogan “Practica el Danone”.

Con esta campaña el consumo de yogures en España tuvo un rápido crecimiento. Un número importante de adultos comenzó a descubrir sus virtudes, su sabor, y, por consiguiente, dejó de ser un producto exclusivamente infantil. Como Danone era la marca más conocida y con mayor distribución, era la más beneficiada con estos cambios de comportamiento.

No obstante fue en 1988, con la película “aprende de tus hijos”, cuando se produjo el cambio definitivo. En dicho año, Salvador Pedreño, responsable de estrategia de comunicación de la agencia, con el apoyo de Eduardo Liria, director entonces de marketing del cliente, diseñó una estrategia de comunicación consistente en argumentar los beneficios del consumo de yogures en adultos, apoyada en el conocimiento previo que tenían estos, de los beneficios que aportaba a sus hijos: Si es bueno para tus hijos, es bueno para ti era el hilo argumental que se debería de emplear. Esta argumentación se transmitiría esencialmente a través de la publicidad en televisión.

Una vez formalizada la estrategia⁸¹ en un documento escrito, Lluís Casadevall dirigió la creación de las dos películas. Tito Muñoz como redactor, Pepino García como director de arte, y, otra vez, Francisco Daniel como realizador, formaron el equipo de trabajo. Pedreño, como era su costumbre, estuvo involucrado permanentemente en todo el proceso.

Se crearon dos películas, versión *padre* y versión *madre*, en la que se veía un adulto al cual un niño le intentaba alimentar con una cucharada de yogur⁸². El adulto se resistía y el niño insistía haciendo el conocido juego del “avioncito – una por mamá, otra por papá”. No hablaban, pues no hacía falta para la comprensión de la situación,

⁸⁰ Las películas se pueden ver en FESTIVAL DE CINE PUBLICITARIO DE LA AEAP, San Sebastián, Bobina de Premios 1983.

⁸¹ Según lo relatado al autor por Tito Muñoz.

⁸² Las fichas técnicas se pueden encontrar en *EL PUBLICISTA*, Número Extraordinario Madrid, 2000, Pág. 19, o en *Anuncios* No. 77 diciembre 1999, Pág. 72. Las películas se pueden ver en la bobina de premios del Festival de Cine Publicitario que organiza la AEAP, correspondiente al año de 1989.

solo se oía a Frank Sinatra cantar el final en crescendo de “Try and try again”. La acción estaba tomada en imagen ralentizada, el decorado de fondo consistía en un ciclorama sencillo, la luz de la era muy matizada. La fotografía tenía un ligerísimo grano que daba calidez a la historia.

En los tres años siguientes el consumo de yogures en España aumentó más de 20 puntos, nuestro país se convirtió en uno de los mayores consumidores per cápita de productos lácteos de Europa, Danone alcanzó una cuota que le permitía el dominio del mercado, y sobre la misma pudo construir posiciones competitivas fuertes en los sectores de yogures desnatados⁸³, de yogures bebibles⁸⁴, de postres⁸⁵, etcétera.

Es interesante ver como, a la vista de lo expuesto hasta aquí, se puede decir que la historia reciente del yogur Danone tiene tres fases. En la primera, durante los años setenta, la marca consigue una Posición en la mente de los consumidores, que la asocia con una fuerza dominante al producto yogur. En la segunda, a comienzos de la década de los ochenta, comienza la ampliación de esa Posición, añadiendo la asociación al consumo de adultos. En la tercera, desde finales de dicha década, la marca culmina la conquista.

La Posición de la que estamos hablando podría ser esquematizada de la siguiente manera:

DANONE = YOGUR = ADULTOS

Con posterioridad, Danone avanza sobre otras Posiciones próximas, con otros productos de su gama, utilizando presupuestos cada vez más reducidos. *Chamburcy* de Nestlé y *Yoplait*⁸⁶, enemigos de la marca en toda Europa se han encontrado con grandes dificultades para poder desarrollar sus marcas.

⁸³ Utilizaron para ello la célebre campaña de “Cuerpos Danone” que se compone de varias películas diferentes, todas ellas creadas por el tándem Casadevall y Pedreño.

⁸⁴ Danup, también lanzada por RCP, la agencia de Casadevall y Pedreño.

⁸⁵ En este caso, recuperaron una antigua y popular campaña con jingle de los años setenta, “*Natillas Danone, listas para gustar. ¡Repetimos!*” e hicieron unas nuevas versiones. La original era una creación de Joaquín Lorente. Las nuevas fueron de Casadevall y Pedreño.

⁸⁶ Recientemente ha aparecido en la prensa que es muy probable el abandono del mercado español por parte de esta marca. Vid. *Expansión* 3 de marzo de 2001.

A lo largo del periodo estudiado Danone ha tenido presupuestos de comunicación superiores a su competencia. Posiblemente, en algún periodo no haya sido así, pero contemplando grandes ámbitos temporales, no hay duda de ello. Bien es verdad que como indicamos más arriba, el gasto en la comunicación de los productos secundarios de la gama ha sido inferior al del yogur.

Por otra parte, merece la pena tener presente que el yogur es un producto de bajo involucramiento del consumidor en el proceso de compra. El precio unitario es reducido, todas las marcas ofrecen calidades aceptables, en caso de error las consecuencias son casi inapreciables. La compra es conocida, repetida con cierta periodicidad, no hay novedad alguna en ello. Siguiendo a Assael, se puede decir que el mecanismo de compra está caracterizado por estar regido por el hábito y la inercia.

Este bajo involucramiento del consumidor con la decisión de compra, tiene como consecuencia que no se encuentre inclinado a prestar mucha atención a los mensajes que traten sobre el producto y sus beneficios. Tal vez por ello, Danone hace énfasis en el continente del mensaje, en los valores artísticos, narrativos, y cinematográficos de las piezas que sirven de vehículo. Esto es más claramente observable en películas como *Aprende de tus hijos* y *Cuerpos Danone*, que son precisamente las que más éxito en ventas han tenido.

Aunque en menor medida que en otros casos, la calidad artística o la brillantez de su ejecución también han desencadenado procesos multipaso de comunicación. Especialmente ha ocurrido con *Cuerpos Danone*, que se ha convertido en una frase hecha del lenguaje popular. Como en los casos anteriores, el proceso multipaso multiplica la cobertura y la frecuencia de recepción del mensaje, facilita su percepción, incrementa su credibilidad. La eficiencia de la comunicación aumenta dramáticamente.

5.2 Conclusiones del caso

Las **conclusiones** que se pueden sacar de las campañas de comunicación de Danone son las siguientes:

1. Danone ha mantenido **una estrategia de negocio** consistente en la fabricación de derivados lácteos, que se ha encontrado con el problema de que en el mercado español, estos productos estaban relegados al sector de alimentación infantil.

2. Para solventar esas dificultades, **la estrategia de marketing** que se iba a emplear podría sintetizarse en los siguientes puntos:
 - Unos objetivos de incrementos importantes de ventas de yogures que era su línea principal y básica de productos.
 - Un programa de marketing mix concentrado⁸⁷ en los segmentos de yogures y postres que se puede resumir de la siguiente forma:
 - a) Se ampliaría la gama de productos con desnatados, postres, y variedades de yogures.
 - b) Se mantendrían precios respecto de la competencia.
 - c) Se mantendría la política de distribución extensiva, que utilizaba canales de distribución masivos, ajenos a la empresa.
 - d) Se mantendrían los objetivos de la comunicación, vigentes desde 1983, consistentes en lograr un cambio en el comportamiento de los adultos, para que pasaran a consumir yogures. Este cambio de comportamiento, que debería de permitir junto con los otros programas del marketing mix, alcanzar los objetivos de marketing, pasa a ser la misión que se le encomienda cumplir a la comunicación. Es decir, es la esencia del briefing.
 - Una programación de actividades que hace énfasis en la asignación de recursos a distribución y comunicación.
3. La **estrategia de comunicación**, vigente desde 1983, con modificaciones en 1987, puede describirse de la siguiente forma:
 - 3.1. Un objetivo de comunicación, específico y de nivel inferior al objetivo de comportamiento fijado por marketing, que consiste en: *“Convencer a los adultos de que el yogur Danone es un buen alimento para ellos”*. La posición hace énfasis en que *la marca está indicada para todos los consumidores en general*. Se espera que si la marca ocupa esa posición en las redes asociativas de la memoria de los consumidores, el comportamiento buscado se

⁸⁷ Vid. KOTLER, P.: op. cit. Págs. 320 – 323.

desencadenará con total seguridad, y con un mínimo de gasto en el resto de los programas de marketing mix⁸⁸.

3.2. Una argumentación encaminada a persuadir a los consumidores a cerca del objetivo de comunicación, que parte del conocimiento previo que tenían los receptores del mensaje sobre las virtudes del yogur como producto infantil, pero que hace énfasis en la relación lúdica entre padres y niños. Es decir, si se utiliza el Modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo⁸⁹, se podría decir que es una argumentación de tipo *periférico*.

3.3. Un programa de actividades esencialmente de tipo *publicitario*, con especial énfasis en películas comerciales de televisión y las vallas.

4. La **Posición de la Marca** es una posición que podría calificarse de muy ventajosa en términos estratégicos, porque ha permitido que Danone, con un menor gasto en los otros elementos del marketing mix, domine el segmento del mercado que representa la corriente principal del mismo. La competencia tiene dificultades para desarrollarse.

Análogamente a los tres casos anteriores, se pueden sacar un gran número de conclusiones que aunque se refieren a la Estrategia de Comunicación de la Marca, no pertenecen en estricto senso a la línea argumental de esta investigación. Entre ellas, merecen ser citadas las siguientes:

- El proceso de creación de la estrategia es básicamente de tipo *deliberativo* regido por la lógica deductiva: el cliente diseña un cambio de segmento de demanda, y a continuación la agencia diseña una estrategia de comunicación, y por último se crean, se realizan, y se emiten las piezas. No obstante, a lo largo del proceso la estrategia sufre cambios porque se descubre una vía argumental que potencialmente parece más potente. Es decir, existe una importante componente inductiva o *emergente*
- La ausencia de un competidor que disfrutara de una situación competitiva fuerte, ha permitido a Danone apropiarse de la Posición genérica, o de prototipo de un yogur.

⁸⁸ Es decir, se necesitarán un menor número de ofertas especiales de precio de ventas al público, de promociones con regalo, de promociones en punto de venta, merchandising, etcétera.

⁸⁹ Vid. Capítulo 3.

- El mecanismo de compra del producto es de bajo involucramiento del comprador. La argumentación de tipo periférico consigue conquistar la Posición prevista.
- El presupuesto de gastos en comunicación persuasiva ha sido siempre superior a la competencia. Se ha realizado un énfasis en la comunicación persuasiva publicitaria.
- La existencia de una estrategia deliberativa, previamente formulada, y explícitamente enfocada a provocar un cambio de comportamiento no ha impedido a la marca desarrollar una creatividad brillante y unas ejecuciones de admirable calidad y variedad.
- La calidad artística de las piezas desarrolladas (películas de televisión de 20 segundos especialmente), tanto en cuanto a su belleza plástica como a su capacidad narrativa, ha desencadenado el proceso de comunicación multipaso, que ha sido un factor multiplicador de la cobertura, la frecuencia, y la capacidad persuasiva de la recepción del mensaje.

6 Síntesis de los cuatro casos históricos revisados

Como se ha dicho al principio del capítulo, si se pudieran observar algunas pautas comunes a la morfología de la estrategia de comunicación persuasiva de los cuatro casos, se estaría en condiciones de establecer una lista cerrada de decisiones, y unas listas de alternativas para cada una de esas decisiones.

6.1 Valor de las conclusiones

El estudio de estos casos tiene el carácter⁹⁰ de investigación seccional transversal cualitativa. Sus conclusiones, en consecuencia, habrán de tener solamente un valor orientativo e hipotético.

⁹⁰ SIERRA BRAVO, R.: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, Ed. Paraninfo, 4ª edición, Madrid 1996. Pág. 335.

Este valor provisional y tentativo de las conclusiones debe de ser medido en términos del grado de verosimilitud y del grado de utilidad de las mismas.

Se puede suponer que el grado de verosimilitud de las conclusiones es función de dos factores: por una parte depende de la solidez de los fundamentos teóricos en que se apoya la construcción, por otra parte depende de la representatividad de la muestra que se ha empleado para realizar el razonamiento inductivo.

- La solidez de los *fundamentos* teóricos se puede juzgar a la vista de las notas bibliográficas. No obstante, para más claridad se puede resumir que el aparato teórico que da origen a las conclusiones está esencialmente formado por:
 - a) Las aportaciones de Grant⁹¹ y Quinn⁹² en cuanto a la morfología de la estrategia.
 - b) La síntesis de Assael⁹³ en cuanto a los modelos de mecanismos de compra del consumidor.
 - c) El modelo de Westley y MacLean en cuanto al proceso de comunicación⁹⁴.
 - d) El modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo en lo relativo a los tipos de argumentación⁹⁵
 - e) La síntesis de Peter y Olson⁹⁶ en cuanto al papel de la Posición como elemento esencial de la estrategia de comunicación.

⁹¹ GRANT, R. M.: *Dirección estratégica*. Editorial Civitas, Madrid 1996, Vid. Figura 2.3 de la Pág. 74.

⁹² QUINN, J. B.: "Estrategias para el cambio", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, y casos*. Prentice Hall. México, 1997. Págs. 7 –14.

⁹³ ASSAEL, H.: *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México, 1999.

⁹⁴ WESTLEY, B. H. y MACLEAN, M.: "A conceptual model for mass communication research" en *Journalism Quarterly*, 34, 1957. Págs. 31 – 38. Citado por MACQUAIL, D, WINDAHL. S: Op. Cit. Págs. 65 – 72..

⁹⁵ PETTY, R. E., CACIOPPO, J. T.: "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" en L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 19. Academic Press. Nueva York, 1986.

⁹⁶ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, 5th Edition, N. Y. 1999.

- Respecto de la *representatividad* de la muestra empleada, en el punto 6.2 hace un análisis del grado de representatividad que tienen las cuatro marcas estudiadas.

En lo que corresponde a la utilidad de las conclusiones, como el valor a los soldados, de momento solo se le supone. La experiencia de su uso continuado en casos prácticos de investigación y de determinación estratégica nos podrá dar un veredicto.

FIGURA No. 30
CLASIFICACIÓN DE LOS CASOS ESTUDIADOS SEGÚN LOS TIPOS DE MECANISMO DE COMPRA.

TIPOS DE MECANISMOS DE COMPRA	DE ALTO INVOLUCRAMIENTO	BAJO INVOLUCRAMIENTO
COMPRAS NOVEDOSAS	Compra de ordenadores. Caso APPLE	Compra de yogures por parte de los adultos en la década de los ochenta. Caso DANONE
COMPRAS HABITUALES	Compra de loterías. Caso ONCE	Compra de bebidas alcohólicas. Caso ABSOLUT

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA NO. 31
ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES COMPETITIVAS DE LOS CASOS ESTUDIADOS

MARCAS	CARACTERÍSTICAS DE LA SITUACIÓN
Apple	<ul style="list-style-type: none"> • Marca en un mercado internacional • Presupuesto inferior a su competencia
ONCE	<ul style="list-style-type: none"> • Marca en un mercado nacional • Presupuesto igual o superior a su competencia
Absolut	<ul style="list-style-type: none"> • Marca en un mercado internacional • Presupuesto inferior a su competencia
Danone	<ul style="list-style-type: none"> • Marca en un mercado nacional

	<ul style="list-style-type: none">• Presupuesto igual o superior a su competencia
--	---

Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Representatividad de los casos estudiados

Se puede observar que cada uno de los casos se ve afectado por mecanismos de compra diferentes, y que en conjunto cubren todos los tipos de Assael. En la Figura No. 30 se recoge una análisis de mecanismos de compra por caso.

Por otra parte, el conjunto de las cuatro marcas consideradas se han encontrado en situaciones competitivas muy diferentes, como se puede comprobar en la Figura No. 31.

También se observa que el conjunto de casos cubre los tres tipos básicos de marketing mix (Figura No. 32).

FIGURA No. 32
ANÁLISIS DE LOS CASOS ESTUDIADOS SEGÚN TIPOS DE
MARKETING MIX

MARCAS	TIPOS DE MARKETING MIX
Apple	Marketing Mix Diferenciado
ONCE	Marketing Mix Concentrado
Absolut	Marketing Mix Indiferenciado
Danone	Marketing Mix Concentrado

Fuente: Elaboración Propia

Los cuatro casos cubren grandes periodos de tiempo, de forma que se dispone de perspectiva histórica, y se puede ver con claridad los efectos de la comunicación persuasiva.

Por lo tanto, puede concluirse que la muestra de casos, aunque exigua en número, cubre todas las posibilidades de mecanismos de compra, situaciones competitivas, y tipos de marketing mix.

6.2 Conclusiones de los cuatro casos estudiados

En primer lugar, en el apartado 6.2.1 se recogen las conclusiones que tienen carácter metodológico general respecto del proceso de elaboración de la estrategia.

En los tres apartados siguientes, el 6.2.2, el 6.2.3, y el 6.2.4, aparecen las respuestas a las tres preguntas formuladas al principio de este capítulo, que dan origen al estudio de los cuatro casos.

Por último en el apartado 6.2.5 se presentan otras conclusiones, que aunque no pertenecen al presente principal hilo argumental, pueden ser interesantes de cara a futuras investigaciones.

6.2.1 Conclusiones de carácter metodológico:

1. En los cuatro casos se pueden observar los diferentes niveles estratégicos de la Figura No.29. Es decir, en los cuatro casos se puede identificar una estrategia de negocio, una estrategia de marketing, y una estrategia de comunicación.
2. La estrategia no aparece como un procedimiento, sino como una decisión que facilita, a su vez, las sucesivas tomas de decisión por parte de los directivos. Puede afirmarse que la estrategia es una decisión que guía decisiones.
3. En todos los casos, el proceso de determinación de la estrategia de comunicación comienza cuando en el nivel de marketing se ha terminado, o cuanto menos avanzado decisivamente, en las tomas de decisión de tipo estratégico. Puede decirse que el proceso general de determinación estratégica avanza por niveles de responsabilidad dentro de la estructura jerárquica de la organización. Es decir la estrategia global de la organización se determina siguiendo la filas de la matriz de la Figura No. 29.
4. El nivel de marketing establece un comportamiento⁹⁷ que se ha de obtener del público objetivo. Dicho comportamiento es

⁹⁷ Los comportamientos más usuales son los de compra, voto, y donación. No obstante, en función del rol que cumpla el público objetivo dentro del mecanismo de compra, también se pueden contemplar otros comportamientos. Por ejemplo: de influencia, de prescripción, etc.

coherente con los objetivos corporativos. Este comportamiento se traslada al nivel estratégico de comunicación en forma de instrucción o *briefing*.

5. En los cuatros casos se producen procesos de determinación de la estrategia en los que se mezclan las dinámicas deductivas (*diseñadas o deliberativas*) e inductivas (*emergentes*). Hay casos en los que se realiza una planificación formalizada en un documento, otros en los que no es así. No se puede concluir que una forma de decidir es superior a la otra.

6.2.2 Elementos constituyentes de una Estrategia de Comunicación.

Respecto de la primera pregunta formulada al comienzo del capítulo, se puede concluir que en los cuatro casos los tres elementos del esquema de Quinn están presentes, a saber: *objetivos* específicos, *políticas* tendentes a alcanzarlos, y *programas* de actividades de asignación de recursos.

- Puede observarse que los objetivos específicos están constituidos por posiciones en las redes asociativas de la memoria de consumidores previamente delimitados.
- Las políticas tendentes a alcanzarlos están constituidas por las argumentaciones persuasivas que apoyan los significados de marca que se lanzan a los consumidores.
- Los programas de actividades consisten en el énfasis relativo que se ejerce respecto de las diferentes técnicas de comunicación persuasiva que están a disposición de una marca.

6.2.3 El carácter clave de la Posición de la marca

Respecto a la segunda pregunta, relativa si la Posición es el elemento clave del Objetivo estratégico de la Comunicación Persuasiva de las marcas, se observa en los cuatro casos que cada vez que la marca obtiene una posición con ventaja en las redes asociativas de la memoria, el comportamiento buscado se desencadena con un menor empleo de recursos.

6.2.4 Esquema de elaboración de alternativas de soluciones

Respecto de la tercera pregunta formulada relativa a si es posible adelantar una hipótesis sobre alternativas a las tres decisiones que componen una estrategia de comunicación persuasiva de masas, se observan una serie de pautas comunes a los cuatro casos:

En primer lugar, las posiciones de las marcas estudiadas en los cuatro casos pueden ser descritas empleando dos criterios discriminantes e independientes entre si, respecto del énfasis que se hace en los significados que se asocian a la marca.

- Por una parte se tiene la prioridad en cuanto al tipo de categoría a la cuál se adscribe la marca (categoría de producto o categoría de usuario)
- Por otra parte según el carácter prototípico o de especialista que tenga la marca dentro de dicha categoría.

Como ambos criterios son independientes, se puede plantear una análisis cruzado, que da origen a una matriz de posiciones de marca (Figura No. 33).

FIGURA No. 33

Matriz de posiciones de las marcas estudiadas	Marca ligada a categoría de producto	Marca ligada a categoría de usuario
Marca prototípica de su categoría	ABSOLUT (La mejor vodka)	DANONE (Para adultos)
Marca especialista dentro de su categoría	ONCE (La única lotería que hace una labor social)	APPLE (Para los legos en informática)

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, se observa que las argumentaciones de las cuatro marcas se ajustan al Modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo. También se puede analizar la asignación de recursos de las cuatro marcas según el énfasis realizado en actividades de tipo publicitario, o en el resto de actividades de

comunicación⁹⁸. Estos dos criterios pueden conformar una matriz que describe las alternativas de los cuatro casos respecto de los medios empleados para conseguir los fines propuestos (Figura No. 34).

FIGURA No. 34

Matriz de soluciones adoptadas por las marcas estudiadas	Hacen énfasis en actividades de tipo publicitario	Hacen énfasis en actividades no publicitarias
Emplean argumentaciones de tipo central	ONCE	APPLE
Emplean argumentaciones de tipo periférico	DANONE	ABSOLUT

Fuente: Elaboración propia

Puede decirse que las matrices de las Figuras Nos. 33 y 34 conforman un esquema que sintetiza las soluciones adoptadas por las cuatro marcas en cuanto a la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

6.2.5 También se observa:

- Cuando se desencadena un proceso de comunicación multipaso se aumenta la eficiencia de la comunicación persuasiva. Estos procesos se desencadenan, en cierta medida, en virtud de la excelencia creativa o artística de las piezas que se utilizan como vehículo para el mensaje.
- La existencia de una estrategia de comunicación no impide alcanzar un alto nivel artístico en las piezas que sirven de vehículo para el mensaje. Más bien al contrario, la existencia de una estrategia sirve para marcar los márgenes dentro de los cuáles la creatividad puede centrar la atención y el esfuerzo. Disponer de una estrategia, más o menos formalizada, permite aumentar la eficiencia del equipo creativo y de realización.

⁹⁸ Para la definición de cada tipo de actividad Vid. Resumen Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria en España 2001. Ed. Infoadex. Madrid. 2001. Págs. 7 – 9. También Vid. Anexo V.

- Las marcas con situaciones competitivas de partida débiles respecto de la competencia adoptan posiciones de especialista. Las marcas que no se enfrentan a algún competidor que disfrute de una situación fuerte adoptan posiciones prototípicas o generalistas.
- Las marcas con superioridad de recursos hacen énfasis en la publicidad, las que tienen inferioridad lo hacen en el resto de técnicas, especialmente en las RR.PP.

7. Morfología de una Estrategia de Comunicación Persuasiva.

7.1 Las decisiones que se han de tomar.

A la vista de lo observado en los cuatro casos estudiados, se puede decir que una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas se compone de tres decisiones:

- A. **Posición** de la marca en el Público seleccionado.
- B. **Argumentación** que la apoya.
- C. **Programación de actividades** o Énfasis relativo en la asignación de recursos.

Un proceso de determinación de la Estrategia de Comunicación no se puede dar por concluido hasta que se han aclarado, o decidido, los tres componentes: Posición, Argumentación, y Actividades.

7.2 Hacia un esquema de elaboración de alternativas estratégicas

A la vista de las conclusiones de los cuatro casos se puede adelantar, un esquema de elaboración de alternativas estratégicas basado en la utilización de dos matrices.

La primera matriz, derivada de la que se recoge en la Figura No. 34, establecería una primera aproximación a la delimitación de

posiciones plausibles de marca. Según esta matriz las posiciones a las cuales una marca debe de intentar ocupar pueden ser agrupadas tentativamente en cuatro categorías según se recoge en la Figura No. 36.

La segunda matriz, derivada de la que se recoge en la Figura No. 34 describiría las soluciones a las otras dos decisiones que conforman la Estrategia de Comunicación: argumentación y programa de actividades⁹⁹ (Ver Figura No. 36).

FIGURA No. 35

MATRIZ DE POSICIONES DE MARCA	Marcas ligadas a una categoría de producto	Marcas ligadas a una categoría de destino (Usuario u ocasión)
Marca prototípica	Marcas prototípicas de su categoría de producto	Marcas prototípicas de una categoría de destino (usuario u ocasiones) en general
Marca especialista	Marcas especializadas dentro de una categoría de producto, que se distinguen de su competencia por un atributo que constituye su rasgo identitario.	Marcas especializadas dentro de una categoría de destino, que se distinguen de su competencia por estar indicadas a un tipo especial de usuario u ocasión de uso.

Fuente: Elaboración Propia.

Este conjunto de matrices cumple las tres condiciones que debería de cumplir un modelo de determinación estratégico, que se establecieron en el apartado número cinco del capítulo anterior:

⁹⁹ Aunque cada marca hace una distribución diferente de sus recursos entre los dos tipos de actividades, cuando una industria de comunicación persuasiva se desarrolla se alcanza una distribución al 50% a nivel global. Vid. INFOADEX: op. Cit. Pág. 7 –9.

1. Sencillez conceptual: Ambas matrices están basadas en un par de criterios sencillos, casi intuitivos, y de fácil comprensión.
2. Simplicidad funcional: Las relaciones funcionales que se establecen entre los mismos son de tipo dicotómico. Permiten un manejo muy simple.
3. Economicidad informativa: No necesitan gran volumen de información para su utilización.

FIGURA No. 36

MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	ÉNFASIS EN ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD	ÉNFASIS EN ACTIVIDADES NO PUBLICITARIAS
ARGUMENTACIÓN CENTRAL	Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP., eventos, etc.)
ARGUMENTACIÓN PERIFÉRICA	Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP. eventos, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Por supuesto es posible llevar adelante campañas de comunicación persuasiva sin tener la Estrategia completamente diseñada. A lo largo del análisis de los casos se ha visto como en ocasiones, la experiencia que se obtiene de la puesta en marcha de actividades de comunicación, alimenta la reflexión estratégica. Pero las ventajas que aporta disponer de la guía de una Estrategia en términos de ahorro de esfuerzos, tensión, y errores, es indudable.

También se ha visto que una Estrategia de Comunicación debe de ser una guía flexible, dispuesta a ser modificada cuantas veces se estime necesario. Esta modificación deberá, obviamente, ser autorizada y aprobada por el nivel organizativo correspondiente, que en general es el Director de Marketing.

El Director de Cuentas, o el Director de Planificación de Cuentas, de la Agencia deben de cumplir un papel importantísimo en el proceso de determinación de la Estrategia de Comunicación. Deben de tener iniciativa, intuición, y dedicación para poder ayudar al Director de Marketing a realizar esta labor, así como en la posterior ejecución y control de la misma. Pero, la responsabilidad de las decisiones corresponde a quien tiene, a su vez, la responsabilidad de que la marca cumpla con el papel que tiene asignado por el nivel superior de negocio. Es decir, la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas es un asunto que le corresponde al Director de Marketing.

Puede decirse también, para terminar, que la determinación, ejecución, y control de la Estrategia de Comunicación de una marca tiene una relevancia y transcendencia lo suficientemente grave como para que sea necesario el involucramiento de los niveles más altos de la Agencia, e incluso reclame la atención de la máxima autoridad de la organización anunciante.

NOTAS Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 6
LA MATRIZ DE 12
POSICIONES VENTAJOSAS
DE MARCA

*“Pero después de todo, no sabemos
si las cosas no son mejor así, escasas a propósito.”*

JAIME GIL DE BIEDMA

CAPÍTULO 6

La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas de Marca

1. Planteamiento del Capítulo

Un general que dirige un ejército tiene a su disposición un mapa que representa todas las posiciones posibles que pueden ser ocupadas por las unidades bajo su mando. Sin embargo, solo un número reducido de ellas es tomado en consideración a la hora de establecer los objetivos estratégicos. Esto es lógico porque no todas las posiciones son convenientes, incluso algunas pueden ser terriblemente inconvenientes.

De igual forma, las posibilidades estratégicas que se presentan ante una empresa son infinitas, sin embargo, en la realidad solo un limitadísimo número de ellas es analizado por los directivos, puesto que la mayoría son opciones espúreas.

En el capítulo anterior, tras un estudio de cuatro casos históricos se llegaba a la afirmación de que había cuatro tipos genéricos de posiciones de marca dignas de ser tenidas en cuenta (Ver Figura No. 35). En este Capítulo se pretende desarrollar el esquema hasta obtener tres variantes de cada tipo, de forma que se disponga de un total de doce alternativas de Posiciones de Marca, dignas de ser tenidas en cuenta.

1.1 Objetivo del Capítulo

El problema que se plantea en este capítulo es triple:

- En primer lugar se pretende fundamentar teóricamente los criterios que permitan delimitar la selección del abanico de posiciones en un proceso de decisión estratégica.
- En segundo lugar se intenta profundizar en esos cuatro tipos de posiciones básicas, con el fin de ampliar la gama de opciones hasta tener 12 alternativas.

- En tercer lugar se quiere realizar una contrastación empírica de la validez de la propuesta de 12 posiciones.

La elección de una de las doce alternativas como objetivo de comunicación dependerá del diagnóstico de la situación interna y externa de la marca, y de las instrucciones recibidas o *briefing*. Esta cuestión de la elección desborda el ámbito de esta investigación. De momento el problema que se plantea en este capítulo consiste en lograr un instrumento que ayude a la selección de las posiciones que van a entrar en el proceso de determinación estratégico.

1.2 La determinación del Público Objetivo

Es evidente que si se quiere que el proceso de comunicación persuasiva de la marca se desarrolle con la máxima eficiencia, no puede dirigirse indiscriminadamente a todo el mundo.

Existen muchas razones por las cuales esto es así¹:

- No todo el mundo tiene la carencia o necesidad que la marca puede cubrir.
- El precio de la marca puede que la haga inaccesible a cierta parte de los individuos que tienen esa carencia.
- Los canales de distribución de la Marca tienen limitaciones, y pueden ser incapaces de llegar a todos los individuos.
- El presupuesto de la marca es también limitado y puede hacer imposible desencadenar un proceso de comunicación que llegue a todos esos individuos.

Por consiguiente, es necesario para alcanzar un máximo rendimiento de los recursos disponibles, delimitar con la máxima claridad posible quiénes son las personas o grupos de personas a los cuales interesa llegar con la comunicación. Esta decisión implica, en sensu contrario, que hay que renunciar a determinados colectivos de individuos².

Sobre la determinación del público hacia el cuál se debe de dirigir la comunicación se han realizado en los últimos años varios estimables

¹ SUSO, J.: *Curso general de planificación de medios*. ODEC. 1996.

² "Es apartar un segmento para poder conquistarlo" MOLINÉ, M. (2000) Pág. 138.

trabajos de investigación. Puede afirmarse que el asunto está razonablemente resuelto, o, al menos, parece que plantea menos problemas en la toma de decisiones que el de la delimitación de Posiciones de Marca. En el Anexo de este Capítulo se hace una breve revisión de los estudios dedicados a la delimitación del Público Objetivo. De esta forma, se puede continuar con el problema de la determinación de las Posiciones potencialmente ventajosas.

1.3 Índice del capítulo

Este capítulo se articula de la siguiente forma:

1. Planteamiento del Capítulo
 - 1.1. Objetivo del Capítulo
 - 1.2. La determinación del Público Objetivo
 - 1.3. Índice del capítulo (Presente epígrafe)
2. El concepto de Posición Ventajosa
3. Modelos de delimitación de Posiciones Ventajosas
 - 3.1. El modelo de Ries y Trout
 - 3.2. El modelo de Aaker y Shanby
 - 3.3. El modelo de Sirgy
 - 3.4. El modelo de Rossiter y Percy
4. Hacia un nuevo modelo de delimitación de Posiciones Ventajosas: la Hipótesis de una Matriz de 12 Posiciones
 - 4.1. Primera decisión: ¿Qué es, para qué es la marca?
 - 4.2. Segunda decisión: ¿Marca prototípica o marca especialista?
 - 4.3. Tercera decisión: ¿Marca relacionada con precio o con calidad?
 - 4.4. Cuarta decisión: ¿Qué tipo de calidad tiene la marca?
 - 4.5. Conclusión: La Matriz de 12 Posiciones Ventajosas
5. Contratación de la Propuesta de una Matriz de 12 Posiciones Ventajosas
 - 5.1. Metodología de la contratación
 - 5.2. Resultados de la contratación
 - 5.3. Conclusiones de la contratación

6. Resumen final respecto de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

Anexo al Capítulo 6

La determinación del Público Objetivo en la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas.

- a) El planteamiento del problema
- b) La homogeneidad interna del Público Objetivo
- c) Grupos de preferencia y criterios de segmentación
- d) Los roles dentro de un mecanismo de compra
- e) Síntesis sobre la determinación del Público Objetivo

2. El concepto de Posición Ventajosa

En el capítulo cuarto de esta investigación se proponía la siguiente definición del papel que debía de jugar la Estrategia de Comunicación Persuasiva de una marca:

La misión de la estrategia de comunicación persuasiva de masas deberá de consistir en obtener en la mente del consumidor una posición para la marca tal, que si no desencadena el comportamiento buscado por sí misma, este pueda conseguirse con total seguridad con unas acciones de marketing mix que empleen unos recursos mínimos.

Como se puede observar, la posición que se debe de buscar se define en relación con el objetivo de comportamiento contenido en el briefing³ y los recursos disponibles en el nivel superior de marketing.

Existen, por supuesto, muchas posiciones posibles dentro de las redes asociativas de la memoria del consumidor. Pero solo podrán ser consideradas como opciones válidas para una estrategia de comunicación – es decir, ventajosas - aquellas que tengan las mayores potencialidades, o probabilidades, de facilitar el desencadenamiento del comportamiento buscado al menor coste posible.

³ O instrucción que hay que cumplir.

En el capítulo anterior se podía observar que en los cuatro casos la obtención de una posición estratégica ventajosa permitía a la marca evitar tener que emplear recursos en la creación de nuevos canales de distribución, en descuentos, ofertas especiales, etcétera.

El comportamiento (de compra, voto, o donación) que se busca es el que permite obtener los objetivos que el nivel de negocio se ha planteado. Por otra parte, se sabe que ese comportamiento depende de la eficacia de todas las actividades del marketing mix⁴, no solo de la comunicación.

Por eso, se podría decir que:

Una posición en la mente del consumidor será tanto más ventajosa cuanto más recursos ahorre al resto de las actividades de marketing mix en la obtención de un comportamiento dado⁵.

De igual forma que un general, o un empresario, solo tienen un limitadísimo número de opciones válidas, el número de posiciones de marca ventajosas es plausible que sea muy reducido. Se han propuesto varios esquemas de delimitación de esas alternativas. A continuación se realiza una breve revisión de algunos de los más importantes e influyentes.

3. Modelos de delimitación de Posiciones Ventajosas.

Cuatro han sido los modelos que pueden considerarse básicos. En primer lugar están los dos clásicos de Ries y Trout, y de Aaker y Shanby. En segundo lugar puede citarse la síntesis de la escuela de Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC) que realizó Sirgy, y por último, el más reciente y completo de Rossiter y Percy.

⁴ Según lo establecido en el capítulo segundo. Vid. Función de compra.

⁵ Puede argumentarse que las posiciones ventajosas pueden estar ocupadas en un caso dado por marcas competitivas. Es precisamente el problema que se le suele presentar a un general, cuando observa que el enemigo ha tomado posesión de las posiciones estratégicas que dominan un campo de batalla. La solución, o soluciones, a este problema sería el objeto de estudio de un tratado *normativo* estratégico. Pero no es este el caso de esta investigación que solo intenta establecer un instrumento que permita identificar las posiciones que son dignas de ser tenidas en cuenta en el proceso decisorio.

3.1 El modelo de Ries y Trout

No es esta la primera vez que se pretende construir una lista de posiciones potencialmente ventajosas. Parece ser que Ries y Trout⁶ fueron los primeros cuando propusieron la idea de la “escalera de productos”. Según estos autores⁷, la memoria almacena información sobre marcas en un esquema de significados que puede ser gráficamente descrito como una “escalera en la mente”. Hay, pues, una posición de marca no. 1, otra como marca no. 2, otra como marca no. 3, y así sucesivamente, hasta totalizar un número reducido de “peldaños” o posiciones. Cada escalera está, en su conjunto, relacionada con una carencia específica. Solo las marcas que ocupan los primeros escalones tienen oportunidades de ser elegidas en un proceso de compra destinado a cubrir esa carencia.

En consecuencia, para Ries y Trout solo hay tres posiciones ventajosas:

1. Ser la marca Número Uno.
2. Ser la marca que desafía a la Numero Uno⁸, o Posición “Anti”.
3. Ser la marca que carece de algo que tienen el resto de marcas de la categoría⁹, o Posicionamiento “Sin”, y que por lo tanto se diferencia de las dos anteriores (En realidad, esto responde a la construcción de una “escalera de posiciones” diferente, para poder ocupar un primer lugar).

Este listado tuvo la virtud de mostrar un camino de investigación dado que, por una parte, establece el concepto de Posición Ventajosa¹⁰, por otra, señala que estas posiciones deben de estar vinculadas a las redes de almacenamiento de la memoria, y, por último, sienta el precedente de la posibilidad de ofrecer un criterio

⁶ RIES, A. y TROUT, J. (1989), Págs. 20 – 23.

⁷ Vid. Capítulo 3.

⁸ Estas dos primeras posiciones de Ries y Trout están muy influidas por el duelo que mantuvieron Avis con la campaña “We try harder (somos la número dos) de Bill Bernbach, y Hertz con la campaña “Somos la número Uno” creada por Carl Ally. Vid Anexo 2.

⁹ En este caso, los autores que se comentan se inspiran en el caso del mercado de bebidas americano en el que se tendría a Coca Cola en la Posición Número Uno, a Pepsi Cola en la Número Dos, y a Seven Up, gracias a ocupar la Posición “Sin cola”, situada en el tercer peldaño de la escalera de posiciones.

¹⁰ Ogilvy fue el primero que acuñó el término de Posición, pero Ries y Trout fueron los primeros en sistematizarlo.

sencillo y manejable en condiciones reales, con el cuál se puede analizar todo tipo de decisiones de comunicación.

Después de casi treinta años de publicada, esta guía puede considerarse básicamente válida. Muchos de los mecanismos de compra solo disponen de cuatro o cinco posiciones de marca, y, por lo tanto, el esquema de Ries y Trout ofrece una lógica decisoria muy adecuada. De alguna forma viene a decir que solo hay sitio para tres marcas en el sprint final de la decisión de compra de un individuo. A veces ni eso.

El defecto más importante que se le podría achacar consiste en que las variantes de las posiciones que contempla es excesivamente reducido. Hoy día se sabe que las posiciones potencialmente ventajosas para una marca, aunque se pueden agrupar en esas tres grandes categorías, forman un abanico de opciones de mayor variedad.

3.2 El modelo de Aaker y Shanby

A comienzos de los años ochenta Aaker y Shanby¹¹ ofrecieron una lista de Posiciones Ventajosas que elaboraron estudiando hacia donde apuntaban las campañas publicitarias de una muestra de marcas. Su propuesta era la siguiente:

- a) Posiciones de Marca ligadas a atributos
- b) Posiciones de Marca ligadas a usos o aplicaciones
- c) Posiciones de Marca ligadas a tipos de usuarios
- d) Posiciones de Marca ligadas a categorías de productos
- e) Posiciones de Marca enfrentadas a otras marcas

La gran virtud de esta aportación de Aaker y Shanby consiste en abrir el abanico de posibilidades de los autores anteriores. No pretenden decir que en todo mecanismo de compra existen estas cinco posiciones. Ambos están de acuerdo con Ries y Trout que es muy limitado el número de marcas que tienen probabilidades de ser adquiridas. Su aportación consiste en abrir el abanico de caminos

¹¹ AAKER, D. Y SHANBY J. G.: "Positioning Your Product" en *Business Horizons*, mayo – junio de 1982, Págs. 36 – 62.

por los cuales una marca puede llegar a subir en la escala de la Intención de Compra de los individuos.

Es interesante, también, tener en cuenta su método de elaboración. Estos autores parten de un estudio de campañas reales, y abstraen unos criterios que pueden ser aplicados en todo tipo de situaciones.

No obstante, ocurre con la propuesta de estos dos autores lo mismo que se decía de la de Ries y Trout. El desarrollo de la reflexión sobre los resultados de la práctica profesional de los últimos años indica que, aunque las cinco posiciones citadas describen bien grandes familias de opciones estratégicas, en realidad una marca tiene a su disposición una mayor variedad de vías de acceso a los puestos decisivos de la Intención de compra.

3.3. El modelo de Sirgy

A comienzos de la década de los noventa, a partir de los trabajos de Schultz, Tannenbaum, y Lauterborn¹², y de su concepto de *Comunicaciones Integradas de Marketing*, el desarrollo de la investigación de posiciones se ha multiplicado. Sirgy¹³ ha sintetizado las diversas aportaciones de gran número de autores en una clasificación que se reproduce en la Figura No. 37.

La mayor ventaja de la propuesta de este autor pudiera ser, también, la ampliación del abanico de opciones. De las 3 primitivas de Ries y Trout se ha pasado, ahora, a una lista de 11.

No obstante, se puede criticar que Sirgy no tiene en cuenta, en su fundamentación teórica, la estructura de la memoria de los individuos. Por consiguiente, este modelo de posiciones es independiente de los mecanismos que activan y dirigen el comportamiento humano. Se puede decir que se trata más bien de una clasificación de "acciones que posicionan"¹⁴ que de verdaderas Posiciones Ventajosas. Por ejemplo, la propia clasificación de las posiciones se establece por elementos del marketing mix, que es en sí mismo un conjunto de acciones o decisiones de marketing sin relación con el receptor del mensaje.

¹² SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, S. I.: *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, Lincolnwood, ILL, 1993. Págs. 45 – 46.

¹³ SIRGY, M. J.: *Integrated Marketing Communications, a Systems Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1998. Págs. 73 – 92.

¹⁴ Ver más arriba la discusión sobre la traducción del término inglés "positioning".

FIGURA No. 37.
ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO SEGÚN SIRGY

CATEGORÍAS GENERALES	SUBCATEGORÍAS
ÉNFASIS EN EL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Por categoría de producto • Por atributos de producto • Por un factor intangible • Por competidores • Por el país de origen
ÉNFASIS EN EL PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Por el precio relativo
ÉNFASIS EN LA DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Por las vinculaciones con los distribuidores • Por la localización del distribuidor • Por el servicio del distribuidor
ÉNFASIS EN LA COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Por una persona célebre que presenta la marca • Por un estilo de vida o una personalidad

Fuente: Sirgy (1998) Pág. 74.

3.4 El Modelo de Rossiter y Percy

En el Capítulo 3 dedicado a la Persuasión, se puede leer que la Posición de la Marca se podría describir por un sucesivo juego de escalas de definición que seguiría un patrón semejante al de los mapas geográficos. De los diferentes ejes de coordenadas posibles se había adoptado un modelo que había sido desarrollado por Rossiter y Percy. En este apartado se pretende revisar la propuesta de determinación de Posiciones Estratégicas que hacen estos autores, para hacerle una pequeña modificación que aumente su claridad y eficacia.

Según este modelo, una marca tenía que ser fácilmente localizable dentro del primer nivel de memoria de los individuos, para poder ser tomada en cuenta dentro de la función de compra, y tener alguna posibilidad de ser la elegida. Ese nivel se podía describir por un conjunto de tres ejes de coordenadas:

- Categoría de Necesidad o Eje X
- Categoría de Gente o Eje Y
- Categoría de Beneficio ofrecido o Eje Z

Por esta razón estos autores subrayan que la notoriedad de marca, tanto entendida como reconocimiento simple, como recuerdo completo¹⁵, es el primer objetivo estratégico de la comunicación.

Supuesta la notoriedad, Rossiter y Percy¹⁶ opinan que la determinación de la Posición hacia la cuál se debe dirigir la marca se compone tres niveles de decisiones que ellos denominan "macro", "meso", y "micro". El proceso de determinación se articula en forma de una secuencia de decisiones con bifurcaciones. Es decir, lo que estos autores proponen es un árbol de decisiones¹⁷.

Dicha secuencia es la siguiente:

- 1) *Macroposición*. Consiste en la situación de la marca dentro del espacio de la memoria, de forma que sea localizable cada vez que se active un mecanismo de decisión de compra. Para ello:
 - Se debe de decidir cuál es la Categoría de Necesidad (eje X) con la que se va a vincular la Marca.
 - A continuación, se debe de decidir si, dentro de esa Categoría de Necesidad, la Marca se va a relacionar prioritariamente con tipos de usuario (eje Y), o con tipos de producto (eje Z)¹⁸.

¹⁵ El reconocimiento simple consiste en la mera relación de la marca con al menos uno de los ejes, el recuerdo implica que la marca tiene además otras asociaciones que le confieren un significado más rico.

¹⁶ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Págs. 140 – 159.

¹⁷ Para el concepto de árbol de decisiones, vid. BUENO CAMPOS E.; CRUZ ROCHE I.; DURÁN HERRERA J. J.: Op. Cit. Págs. 238 – 242.

¹⁸ Como se recordará, el eje Z era definido por estos autores como Categoría de Beneficio, pero como vemos aquí lo utilizan como Categoría de Producto. (Vid. Los comentarios realizados a este respecto en el Capítulo 3).

- 2) *Mesoposición*. Seguidamente, se debe de seleccionar los "beneficios de uso" a los cuales se va a vincular la Marca. Si se ha decidido enfatizar el eje Y de tipo de usuario, los beneficios deberán de relacionarse con beneficios que describan a ese tipo de usuario. Si por el contrario se ha decidido enfatizar la categoría de beneficio, o eje Z, entonces se deberán de utilizar atributos de producto. Las posiciones ventajosas de este nivel se dividen en "corriente principal" y "nicho". Para ayudar a tomar esta decisión, establecen los criterios I – D - U¹⁹ de selección.
- 3) *Microposición*. Por último, estos autores piensan que se debe de tomar la decisión respecto de si se va a hacer énfasis en los aspectos funcionales (características constructivas o beneficios) o en los emocionales de la comunicación.

En Figura No. 38, se han clasificado las diferentes alternativas que ofrecen estos autores.

FIGURA NO. 38
POSICIONES VENTAJOSAS SEGÚN ROSSITER Y PERCY

NIVELES	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
POSICIONES MACRO	Posiciones de Marca respecto de la Categoría de Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> • Posición Central (subdividida en dos variantes) <ul style="list-style-type: none"> • De líder • De seguidor ("yo también") • Posición Diferenciada • Posición "Otra Categoría"
	Posiciones de Marca dentro de una Categoría de Usuario o dentro de una Categoría de Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Posición respecto de los usuarios (subdividida en tres variantes) <ul style="list-style-type: none"> • Especialista de mercado • Para "novatos" • Para tener aprobación social

¹⁹ "Importance" o relevancia del atributo en el mecanismo de compra, "Delivery" o percepción que tienen los individuos de que la Marca pueda ofrecer ese atributo, "Uniqueness" o percepción de la superioridad de la Marca en ese atributo respecto del resto de la competencia. Vid. ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Págs. 149 – 150.

		<ul style="list-style-type: none"> • Posición respecto de los productos
POSICIONES MESO	Posiciones de Marca respecto de beneficios concretos que se obtienen de su utilización	<ul style="list-style-type: none"> • Posiciones de Corriente Principal • Posiciones de Nicho
POSICIONES MICRO	Posiciones de Marca respecto de énfasis en características, beneficios, o emociones (Nivel Micro)	<ul style="list-style-type: none"> • Posiciones ligadas a características de producto • Posiciones ligadas a beneficios derivados de una característica • Posiciones ligadas a beneficios de uso • Posiciones ligadas a beneficios que se derivan de una emoción • Posiciones ligadas a emociones que proceden de beneficios • Posiciones ligadas a emociones

Fuente: Elaboración propia a partir de Rossiter y Percy (1998) Págs. 140 –165.

El Modelo de Rossiter y Percy ofrece ventajas e inconvenientes.

Entre sus **ventajas** se podrían señalar:

- Subraya la importancia que tiene la *notoriedad* de marca por sí misma. El modelo subraya que sin que se produzca el recuerdo o el reconocimiento, la marca no será tomada en cuenta por los compradores.
- Establece claramente que la determinación de la Posición hacia la cuál se va a dirigir la comunicación persuasiva, es ante todo un proceso descriptible mediante un *árbol de decisión*.

- c) Esta determinación tiene que estar vinculada a la estructura de las *redes asociativas* de la memoria de los consumidores.
- d) La utilización de *ejes de coordenadas fijos* por parte del modelo, permite comparar los resultados que se obtengan diferentes casos, y, por lo tanto, validar el modelo, y aprender con su utilización.
- e) La Determinación de la Posición de la Marca tiene "*niveles*", cada uno de los cuales se corresponde con un nivel de las redes asociativas de conocimiento.
- f) El modelo resultante es muy completo, y contempla una gran número de opciones de posibles posiciones ventajosas.

Entre sus **inconvenientes** se podrían señalar:

- a) Puede decirse que es un modelo de gran complejidad conceptual, precisamente porque pretende ser completo y trata de abarcar toda la determinación de posiciones estratégicas. En consecuencia, pudiera ser difícil de comprender, y de manejar con comodidad en situaciones de tensión y presión de trabajo.
- b) En un proceso de determinación estratégica real, las dudas estratégicas más graves se plantean en lo que estos autores denominan nivel meso (el nivel "macro" suele ser más fácil de determinar). Pudiera parecer que decir que las posiciones meso pueden estar situadas en un grupo de preferencia mayoritario (corriente principal) o en uno minoritario (nicho) no aclara mucho estas dudas, porque esto suele estar ya decidido en el nivel decisorio de marketing.
- c) En ese nivel meso, el modelo no establece ningún sistema de ejes fijos, tan solo unos criterios muy generales (los I – D – U), con lo que, en definitiva, acaba reducido con frecuencia a ser un modelo de ejes ad – hoc, no fijos.
- d) Podría pensarse que resulta dudoso admitir que la distinción entre posiciones de corriente principal y de nicho sea un asunto de estrategia de comunicación. Más bien pudiera decirse que es una cuestión que tiene que decidir la estrategia de marketing a la vista de la segmentación realizada²⁰.

²⁰ Vid. Anexo a este capítulo.

- e) Los criterios I – D – U de la meso posición no son descriptivos, sino que son criterios de elección, es decir de carácter normativo. Este tipo de criterios desborda la fase de creación de alternativas, y deberían de pertenecer a una fase posterior del proceso decisorio, la denominada Fase de Elección²¹. Además, ninguno de ellos hace referencia a la competencia, y pudiera parecer recomendable que la selección de una posición debería de estar en función, además de los factores provenientes de los consumidores, de la actividad estratégica de la competencia (Vid. Función de Compra en el Capítulo 3).
- f) También pudiera decirse que el modelo arrastra un problema conceptual de solapamiento entre los ejes X de Categoría de Necesidad y Z de Categoría de Beneficio. Estos autores, incluso, no dejan clara la definición del eje X que unas veces es definido como Categoría de Producto y otras como Categoría de Necesidad²². Esto pudiera dar lugar a una cierta ambigüedad en cuanto a lo que significa y al tipo de decisiones que implica cada uno de ellos.
- g) El criterio precio (o coste para el individuo) aparentemente aparece incluido dentro de otras categorías como si fuese un atributo más, tanto a nivel meso como a nivel micro. Sin embargo sabemos que el precio tiene un papel excepcional en un proceso de toma de decisiones de compra, puesto que ejerce el papel de factor limitante. Si no fuera por esto, el proceso evaluativo sería, valga la expresión, como la escritura de la carta a los Reyes Magos. No tendría fin. Por consiguiente, pudiera decirse que en un método de determinación de Posiciones de Marca el atributo precio debería de tener un tratamiento específico, y, por consiguiente, debería de tener contempladas alternativas de marcas ligadas a dicho factor.
- h) La complejidad del modelo podría pensarse que lo hace muy difícil de manejar por directivos situados en la línea de responsabilidad ejecutiva de una organización. Pudiera ocurrir que fuese necesaria la formación de un equipo "staff" separado, o el recurso a consultores externos. En consecuencia, involuntariamente pudiera caer en los defectos señalados por la Escuela de Mintzberg referentes a la inconveniencia de la

²¹ Es relativamente frecuente describir la secuencia de fases de un proceso decisorio completo con el acrónimo IDEA, que corresponde a Información, Descripción de alternativas, Elección, y Actuación.

²² Vid. ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Págs. 142 – 143

separación entre personas que analizan y personas que ejecutan decisiones.

En cualquier caso, se podría decir que el modelo de Rossiter y Percy constituye un gran avance de la teoría de la determinación estratégica, es una aportación muy estimulante intelectualmente, y puede ser utilizado como punto de partida para sucesivas investigaciones.

4. Hacia un nuevo modelo de Posiciones Ventajosas de Marca: La hipótesis de una Matriz de 12 Posiciones

A continuación, se pretende elaborar un modelo que sea capaz de mantener las ventajas del propuesto por Rossiter y Percy, y que tenga subsanados sus presuntos inconvenientes.

Para ello, se mantendrán tres de los fundamentos del modelo de estos autores:

1. La determinación de la Posición de Marca seguirá concibiéndose como un proceso en forma de árbol de decisiones.
2. La notoriedad de la marca seguirá considerándose como condición sine qua non para que pueda hablarse de posición.
3. Se continuarán utilizando ejes de coordenadas fijos.

El apartado se articula siguiendo el árbol de decisiones que tendrían que recorrer los procesos decisorios reales.

4.1 La primera decisión: ¿Qué es o para qué es la marca?

Para poder aclarar la primera decisión que habría de ser tomada, se ha de tener solventado el asunto de la definición de los ejes de coordenadas.

Para describir la posición de una marca en las redes de conocimiento de un individuo, se tendrían tres ejes o categorías:

1. *Categoría de Necesidad o eje X.* Este eje localiza la marca dentro de toda la infinita variedad de carencias que tiene un ser humano, y la liga con una (o con un conjunto de ellas) que genera un proceso de compra concreto²³.
2. *Categoría de Usuario o eje Y.* Este eje determina la posición que ocupa la marca dentro de toda la variedad de individuos que por tener la necesidad (determinada en el eje anterior), tienen que tomar la decisión de compra²⁴.
3. *Categoría de Producto o eje Z.* Este tercer eje fija la posición de la marca en lo que tiene que ver con los distintos conceptos de producto que pueden existir. Sabemos que una misma necesidad puede ser cubierta por diferentes productos, y cada alternativa de solución siempre se ha de ligar a alguno de esas alternativas²⁵.

A continuación, para poder ganar manejabilidad y sencillez en la toma de decisiones, se va a reducir el número de ejes con el que trabaja el modelo. Para ello, es necesario realizar una operación con los ejes de coordenadas.

Es perfectamente lícito proyectar el espacio definido por los tres ejes sobre un plano definido por otros dos ejes nuevos. Este procedimiento aumenta la manejabilidad de la información aunque se pierda aparentemente precisión, es decir se gana decisivamente en operatividad²⁶. Esta proyección es la que se sigue corrientemente para poder confeccionar un mapa topográfico, el plano de un edificio, o el de una pieza mecánica.

²³ Por ejemplo, Smart se asociaría a la necesidad de transporte, CiU a la necesidad de administración de la cosa pública, Médicos sin Fronteras a la necesidad de sentirse solidario con otros seres humanos.

²⁴ Por ejemplo, Smart estaría vinculado a automovilistas urbanos, CiU a ciudadanos de cataluña, Medicos Sin Fronteras a individuos del Primer Mundo.

²⁵ Por ejemplo, la necesidad de transporte puede ser cubierta por un individuo por los productos *metro, autobús, taxi, automóvil, etcétera*. La necesidad de administración del estado puede ser cubierta por los productos *partidos democráticos, movimientos antisistema, dictadura, etcétera*. La necesidad de autoafirmación (o solidaridad) puede ser cubierta por las *ONG's, por organizaciones estatales o paraestatales, por sectas, etcétera*. Cuando un individuo piensa en la compra de un Smart, o un Seat Ibiza, en el voto a CiU o al PP o al PSOE, o en la donación a Médicos Sin Fronteras o a Ayuda en Acción, sabe que son marcas de automóvil, de partidos democráticos, y de ONG. Por lo tanto, es lícito afirmar que las marcas se encuentran vinculadas a categorías de producto.

²⁶ Esta operación ya fue discutida y realizada en el Capítulo 3.

Si se combina la Categoría de Necesidad con la Categoría Producto, se tendría el binomio Producto - Necesidad²⁷. Este binomio puede considerarse un nuevo eje que representa lo qué es la marca. Es decir, la posición que obtenga la marca en este nuevo eje informa al individuo del tipo de producto al que pertenece y de lo que se obtiene de su utilización.

Por ejemplo: La expresión "Automóviles de Turismo" es un binomio que informa de que existe algo que sirve para transportar personas en un número inferior a cinco, con autonomía respecto de horarios e itinerarios. El binomio está formado por un producto, representado por el término "automóviles", restringido a la consideración de aquellos capaces de dar cobertura de una categoría de necesidad concreta, representada por el término "turismo".

Análogamente, si se combina el eje de Categoría de Necesidad con el eje de Categoría de Usuario se tendría el binomio Usuario - Necesidad. A semejanza de lo realizado en el párrafo anterior, este binomio puede pasar a tener la consideración de eje, y representará para qué es la marca. Es decir, la posición que obtenga la marca en este nuevo eje informa al individuo del tipo de gente y de la ocasión²⁸ en la que puede ser utilizada.

Por ejemplo, la expresión "transporte familiar" es un binomio que nos informa de que existe una carencia perteneciente a la Categoría de Necesidad denominada "transporte", que se caracteriza por afectar a un tipo de usuarios denominados "familiar" consistentes en un grupo reducido de individuos, relacionados entre sí, etcétera. Esta carencia "transporte familiar" es una posición dentro del eje Usuario - Necesidad, donde aparecerían otras posiciones como "transporte individual", "transporte de mercancías", etcétera.

Tras estas dos operaciones, los tres ejes de coordenadas de se han transformado en dos nuevos ejes conformados por las respuestas posibles a las preguntas "¿Qué es la marca?" y "¿Para qué es la marca?". Es decir, de tener que representar la memoria y las marcas en un espacio de tres dimensiones, se ha pasado a poderlas representar en un plano.

²⁷ En realidad la operación se puede describir matemáticamente como la proyección de ambos ejes sobre su bisectriz.. Es por lo tanto una operación metodológicamente legítima.

²⁸ Ocasión: "4. Punto de partida de un determinado comportamiento" en *Diccionario del Español Actual*, Ed. Aguilar.

No debe de sorprender que estos dos ejes se corresponden con las dos grandes familias de campañas publicitarias, que se engloban en las frases profesionales de hacer que "el producto sea el héroe" o bien que "el usuario sea el héroe"²⁹. En realidad, lo que se ha hecho no es más que fundamentar teóricamente una práctica profesional exitosa, a la que se ha llegado por intuición y repetición³⁰.

Como se ha dicho antes, para que una marca tenga probabilidades de ser seleccionada en el proceso de compra, tiene que tener una buena posición en al menos en uno de estos dos ejes. Si la tiene en los dos mejor será, pero para efectos de comunicación persuasiva, ello representaría con toda seguridad un mayor gasto de recursos. Dado que el propósito de la estrategia es conseguir el objetivo de rango superior con el menor coste posible, es necesario considerar solo el caso mínimo de tener registro en solo uno de estos dos ejes³¹. Tras estos razonamientos, se puede proponer un primer criterio discriminante de Posiciones Ventajosas:

Una marca tiene que ocupar una buena posición en alguno de los dos ejes "¿Qué es? (Binomio Producto – Necesidad)", o "¿Para qué es? (Binomio Usuario – Necesidad)"³².

Al primer tipo de posición se le ha denominado tradicionalmente en marketing *Categoría de Producto*, al segundo, tentativamente se denominará a partir de ahora *Categoría de Destino* (Ver notas al pie de página No. 33 y 34 con las definiciones de cada categoría). En la Figura No. 39 se recoge un esquema que representa esta decisión que determina el primer nivel de localización de la marca dentro de las redes asociativas del consumidor.

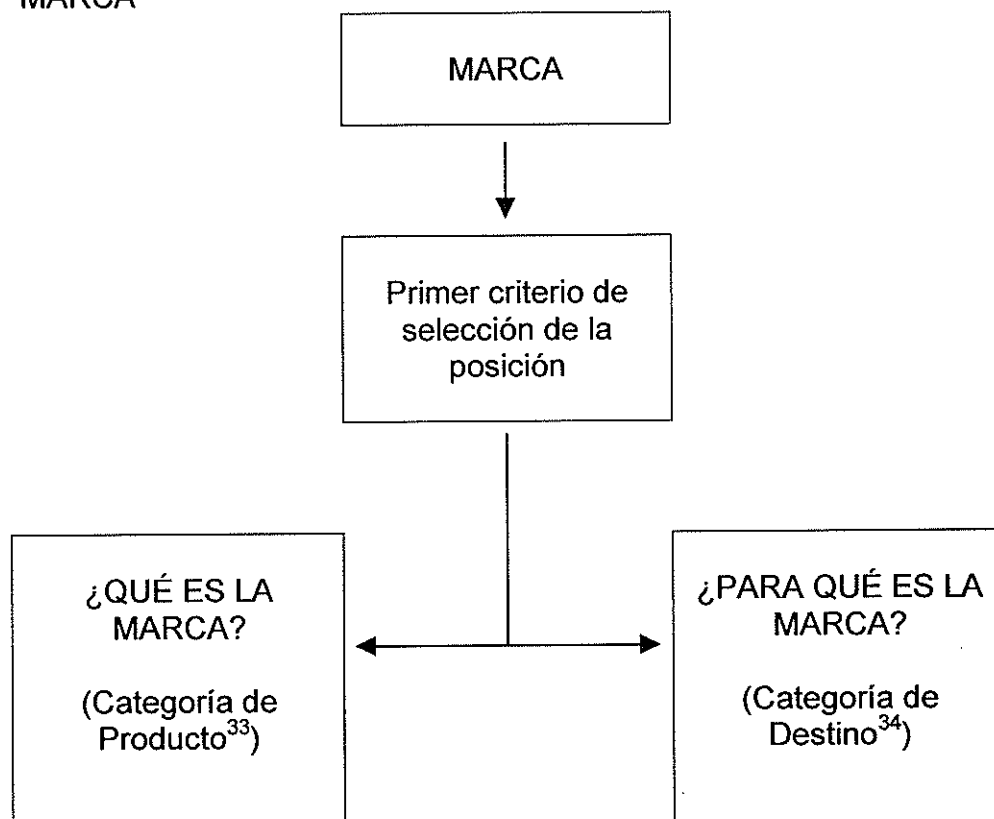
²⁹ A este propósito vid. ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Pág. 146.

³⁰ Es decir, se ha seguido un procedimiento emergente en el sentido de Mintzberg.

³¹ Esta es el razonamiento más potente que sustenta la escuela de la Proposición Única de Ventas (O USP), vid. REEVES, R.: *La realidad en la publicidad*, Delvico Bates, Barcelona, 1997. Por su parte, Ogilvy también apoya la opinión que la comunicación de una marca debe de estar orientada hacia una sola posición ("single minded") OGILVY, D.: *Ogilvy on Advertising*, Vintage Books, N. Y. 1985, hay traducción española en Editorial Folio, Barcelona, 1986, citada en la bibliografía.

³² Es lógico que ambos ejes tengan una componente de "necesidad" puesto que en caso contrario no estarían ligados con la carencia que genera la demanda, ni con la función de compra.

FIGURA NO. 39
PRIMERA DECISIÓN EN LA DETERMINACIÓN DE LAS
POSICIONES VENTAJOSAS QUE *PUEDE CONSIDERAR UNA
MARCA



Fuente: Elaboración propia

4.2 La segunda decisión: ¿Marca prototípica o especialista?

En el Capítulo 2 se estudiaba que la función que determina la compra de una marca está decisivamente influida por la intención de compra (Figura No. 16). Las intenciones están determinadas por las Actitudes, y estas estaban constituidas por un eje de carácter evaluativo en el que cada marca podía tomar tres valores o localizaciones: como marca "prototípica", como marca "especialista", o como "resto de marcas".

³³ Conjunto de marcas con características similares que cubren a juicio de los consumidores un mismo tipo de necesidades o carencias.

³⁴ Conjunto de usuarios u ocasiones de uso que tienen un mismo tipo de necesidades o carencias. Las ocasiones pueden estar definidas por la variable tiempo (momento de uso) o por la variable espacio (situación), o por una mezcla de ambas.

Obviamente, las marcas que son valoradas como "resto" ocupan puestos de menor relevancia, y no obtendrán un rango favorable en la Intención de compra. Por consiguiente, se puede considerar que en ningún caso es conveniente ocupar dicha posición. Así pues, solo quedan como Posiciones ventajosas posibles las denominadas como "marca prototípica" y "marca especialista".

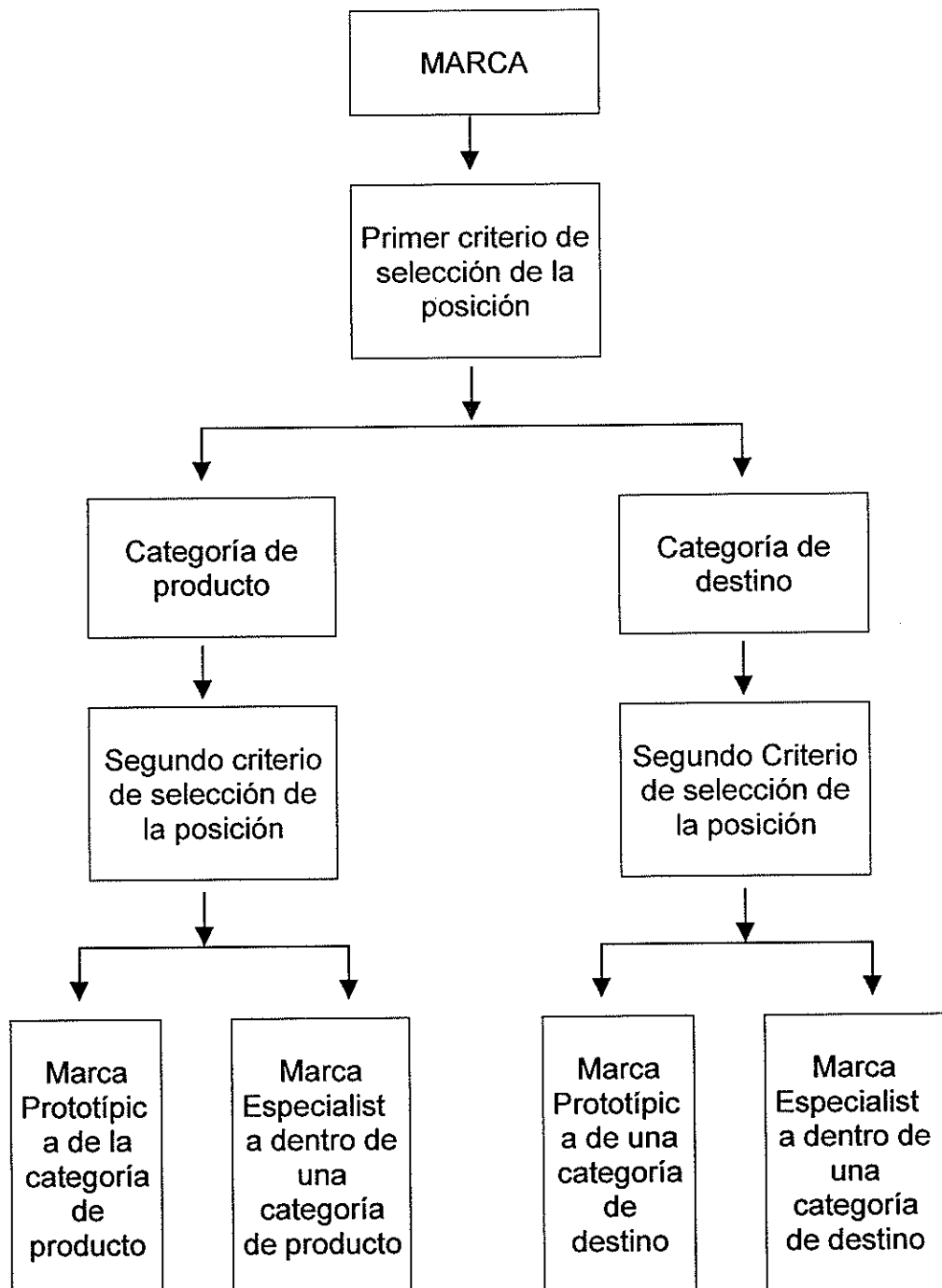
Una vez establecido si la marca va a ser localizada en las redes asociativas de conocimiento en función de lo qué es (categoría de producto) o de para qué es (categoría de destino), hay que decidir cómo se va a diferenciar del resto de marcas de la categoría. Esta decisión constituye la segunda decisión que hay que tomar, y, como se ha visto, solo tiene dos alternativas posibles:

- O bien la marca se diferencia del resto porque es considerada como el ejemplo mejor de la categoría, y en este caso se dirá que es una **Posición Prototípica**.
- O bien, es considerada como la única marca que posee u ofrece algo que el resto no tiene. En este caso se dirá que se trata de una **Posición de Especialista**.

Si se establece un árbol de decisión que siguiese la secuencia de Rossiter y Percy, aunque aplicado al resultado de las transformaciones que se han realizado, lo que se estaría haciendo sería aplicar dos criterios bivariantes en secuencia. La Figura No. 40 representa este árbol de decisión.

Como se podrá comprobar las respuestas posibles de esta aplicación representarían un abanico de cuatro posibles Posiciones Ventajosas. Si el razonamiento empleado fuera correcto, solo estas cuatro posiciones serían dignas de ser tenidas en cuenta en un primer esbozo del proceso decisorio estratégico de la marca.

FIGURA NO. 40
ÁRBOL DE DECISIÓN DE POSICIONES VENTAJOSAS



Fuente: Elaboración propia.

Dado que este árbol de decisión se construye mediante la aplicación de dos criterios independientes, se puede construir una matriz 2X2 que describe los cuatro tipos genéricos de posiciones ventajosas (Ver Figura No 41) cruzando los resultados de la aplicación de los dos criterios. Esta matriz presenta una primera clasificación de posiciones ventajosas. En algunos procesos de determinación estratégica sencilla, o en un primer esbozo de determinación en procesos más complejos, esta matriz puede ser un buen instrumento de elaboración de alternativas.

FIGURA No. 41

PRIMERA MATRIZ DE POSICIONES VENTAJOSAS ESTRATÉGICAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	"La mejor de todas"	"Para todos o para todas las ocasiones"
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	"La única que ofrece..."	"Para gente especial o para ocasiones especiales"

Fuente: Elaboración propia

Si se compara esta matriz con la de la Figura No. 35, que se obtuvo tras las conclusiones del análisis de los cuatro casos históricos del Capítulo anterior, se podrá comprobar sus grandes similitudes. Lo que se ha realizado, en el presente capítulo, ha consistido en fundamentar teóricamente una matriz a la que antes se había llegado por la observación, o inducción, de unas prácticas profesionales.

Según esta matriz, habría en primer nivel de análisis, cuatro grandes tipos de Posiciones potencialmente ventajosas.

- En primer lugar, estarían aquellas en las que la marca es considerada como la opción prototípica de su categoría de producto. Esta clase de posiciones pueden caracterizarse

utilizando el lenguaje del consumidor con la frase "X es la mejor marca de todas".

En este tipo de posiciones la marca es considerada como la mejor opción, bien sin más razonamiento de apoyo, bien mediante una expresión lingüística genérica³⁵. Normalmente esto se materializa en evaluaciones respecto de la gran calidad de la marca. Muy frecuentemente, estas posiciones toman la forma de ingeniosos juegos de palabras, que aunque proceden de la publicidad de la marca, se aceptan por el individuo porque son pegadizos y facilitan la memorización de la misma³⁶.

- En segundo lugar estarían las posiciones en las cuales la marca aparece como especialista, por tener alguna característica o beneficio que la distingue dentro de todas las de su categoría de producto. En este caso, la posesión de ese atributo concreto dota a la marca de un atractivo que la diferencia del resto. Esta clase de posiciones se puede describir en lenguaje de consumidor con la frase "X es la única marca que tiene u ofrece Y".

Estos atributos pueden ser de varios tipos, pero en cualquier caso tienen una expresión lingüística concreta y diferencial³⁷.

- En tercer lugar se tendrían las posiciones en las cuales la marca es considerada como la opción prototípica dentro de la categoría de destino. Esta clase de posiciones puede caracterizarse con la frase "X es la marca para todos, o para todas las ocasiones".

En este tipo de posiciones, la superioridad de la marca se expresa mediante formulaciones lingüísticas que hacen referencia a la generalidad de usuarios posibles, o a situaciones y momentos para la que es adecuada en términos genéricos³⁸.

- En cuarto lugar, estarían las posiciones en las cuales la marca aparece como la especialista dentro de su categoría de destino, para algún tipo de usuario u ocasión especial. Esta clase de posiciones se puede describir en lenguaje de consumidor con la frase "X es la marca más adecuada para el tipo de gente Y, o para ocasiones tipo Z". La capacidad de cubrir las necesidades específicas de un tipo de usuario, o de una situación, o de

³⁵ Por ejemplo, "Absolut es la mejor vodka".

³⁶ Por ejemplo, "Pim, pam, Fogo".

³⁷ Por ejemplo, "La ONCE es la única lotería que emplea sus beneficios en obras sociales".

³⁸ Por ejemplo, "Danone es buena alimentación para adultos".

momento determinados dota a la marca de un atractivo que la diferencia del resto.

Estos usuarios u ocasiones pueden ser de varios tipos pero en cualquier caso tienen una expresión lingüística concreta y diferencial³⁹.

Cada uno de estos cuadrantes de la matriz representa una familia diferente de posiciones ventajosas. En el siguiente apartado, se profundiza en cada uno de ellos para establecer las diferentes variantes que tiene cada una.

4.3 La tercera decisión: ¿Marca relacionada con el precio, o marca relacionada con la calidad?

La Matriz de la Figura no. 41 representa un cuadro que organiza cuatro grandes grupos de Posiciones Ventajosas, que pueden ser útiles como primera decisión, o primer esbozo de un análisis. Sin embargo, para poder determinar la Posición que debe ocupar una Marca se hace necesario un mayor grado de definición o de refinamiento. Para ello es necesario tomar una decisión adicional.

4.3.1 Planteamiento del problema

Es plausible suponer que una vez que el comprador tiene claro qué es, o para qué es, una marca se ha de plantear el precio de la misma. Como se ha visto anteriormente, el concepto de precio engloba más bien la evaluación del esfuerzo, o de los inconvenientes que puede traer el acceso a una marca.

Por ejemplo, en el mundo comercial, dentro del precio se pueden considerar varios posibles componentes.

- En primer lugar estaría el puro coste monetario representado por una determinada cantidad de dinero que se entrega a cambio de la posesión de un producto⁴⁰.

³⁹ Por ejemplo, "Apple está pensado para los usuarios que no son expertos en informática".

⁴⁰ Por brevedad de exposición, solo se cita este concepto, que es muy complejo puesto que puede incluir aspectos tales como facilidades de pago, tipos de interés, costes de tramitación, etcétera.

- En segundo lugar, se encontraría el llamado por los economistas coste de oportunidad, que representa el inconveniente de tener que renunciar a otros empleos posibles del dinero que se entrega a cambio del producto.
- En tercer lugar, se encontraría el valor emocional que el individuo pudiera dar a los dos costes anteriores.
- En cuarto lugar, se podría tener en cuenta el esfuerzo⁴¹ que tendría que hacer un consumidor para buscar o acceder a la marca.

Análogamente, en el mundo de la política el precio puede incluir desde el inconveniente que, en ocasiones, puede llevar aparejado acudir a un colegio electoral⁴².

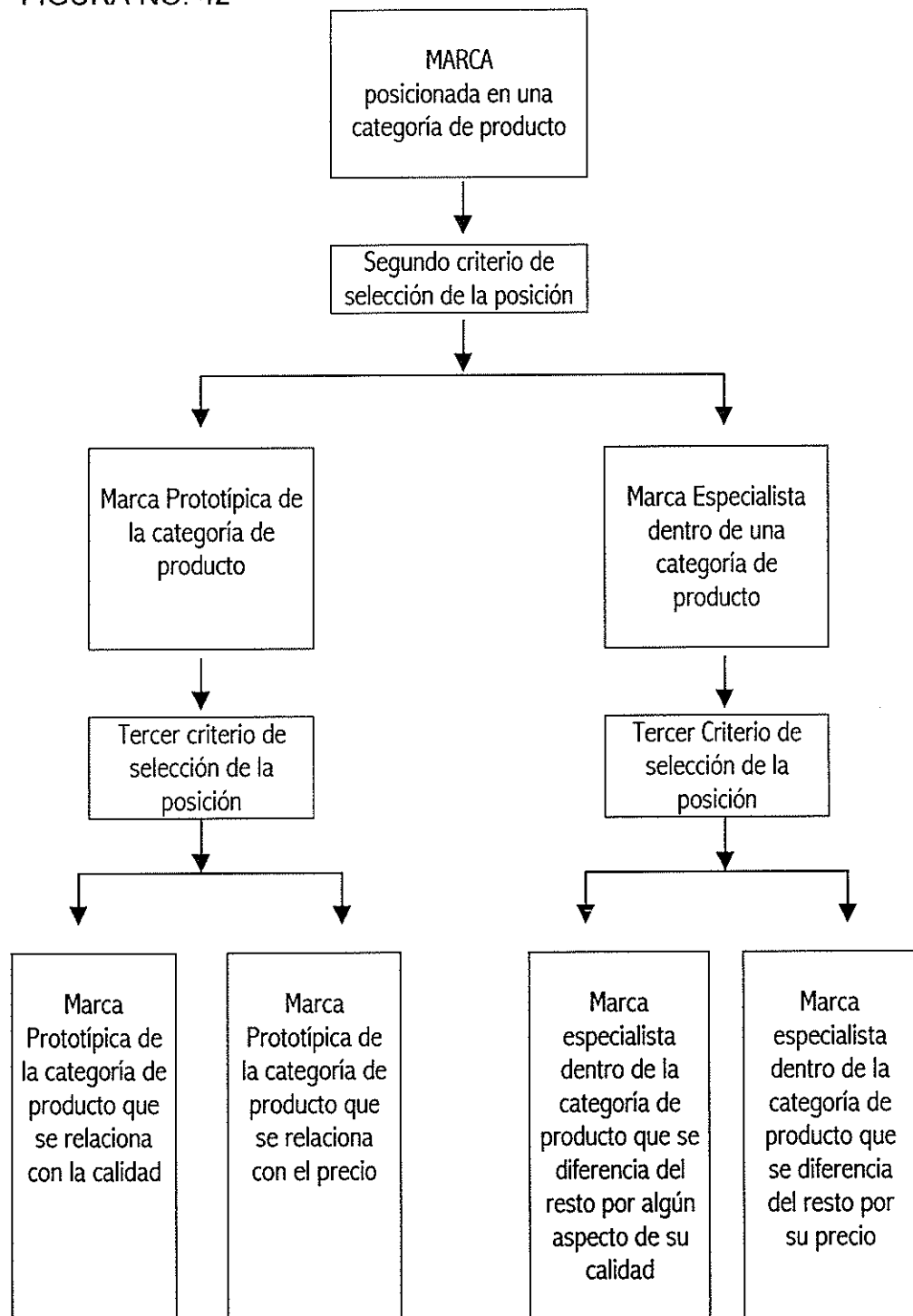
En el mundo de las organizaciones no lucrativas el precio puede incluir aspectos tales como la renuncia al disfrute de una cantidad monetaria que se entrega como donativo, el tiempo empleado en una acción de voluntariado, o el sacrificio que puede llevar consigo la donación de un órgano.

Los responsables de comunicación persuasiva tienen que tener en cuenta todos estos factores y decidir si, a la vista del análisis de la situación y del mandato que representa el briefing, la marca se debe de asociar preferentemente con el atributo precio, o no. En este segundo caso, por exclusión, querrá decir que la marca será asociada con significados que tienen relación con factores de tipo cualitativo. Respecto de estos últimos, es conveniente decir que en el próximo apartado se realizará un análisis discriminante de los mismos, por lo que basta decir, de momento, que los factores cualitativos pueden ser significados que cualifican a la marca en cuanto producto, o en cuanto al destino que se le va a dar.

⁴¹ De tipo físico como desplazamientos, transportes, empaquetados, instalaciones, etcétera, o bien mentales como el que representa el propio proceso de decisión de compra, formación, etcétera.

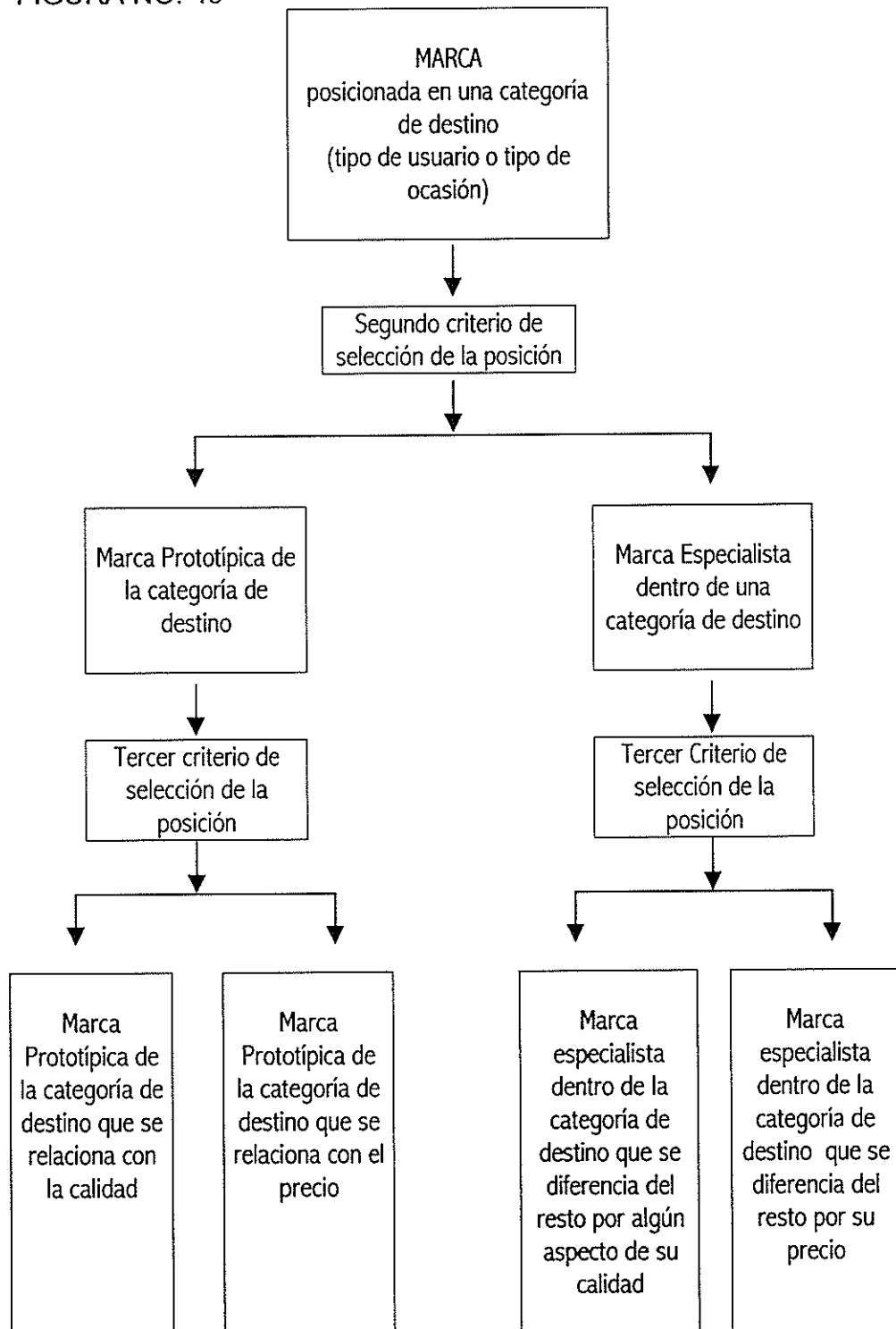
⁴² Inconvenientes que pueden ser leves o graves, y que van desde afrontar inclemencias meteorológicas, la renuncia a otra actividad (ocio por ejemplo), o a la violencia de grupos políticos contrarios al proceso electoral.

FIGURA NO. 42



Fuente: Elaboración propia.

FIGURA NO. 43



Fuente: Elaboración propia.

Si se tienen las cuatro posiciones posibles que forman la matriz de la Figura No. 41, y se aplica el criterio que distingue posiciones relacionadas con el precio, de aquellas relacionadas con la calidad, se obtienen dos variantes por cada cuadrante de la matriz, lo que hace un total de ocho.

La Figura No. 42 es un diagrama que representa el árbol de decisión para el caso de las posiciones que hacen referencia a categoría de producto, que describe esta separación entre vinculaciones al atributo precio, de las vinculaciones a los atributos referentes a cuestiones ligadas a la calidad. Estas posiciones de marca forman la primera columna de la matriz de la Figura No. 42.

En la Figura No. 43 se representa el diagrama del árbol de decisión de la separación entre precio y calidad, correspondiente a las posiciones de marca vinculadas a categoría de destino (uso o usuario). En este caso son las posiciones que forman la columna de la derecha de la matriz.

Como consecuencia, de esos árboles de decisión se obtiene una nueva matriz (Figura No. 44) en la que se recogen las ocho posiciones resultantes. Estas posiciones serán analizadas en los próximos apartados.

FIGURA No. 44

SEGUNDA MATRIZ DE POSICIONES ESTRATÉGICAS VENTAJOSAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	<p>"La mejor"</p> <ul style="list-style-type: none"> Ligada a Precio Ligada a Calidad 	<p>"Para todos o para todas las ocasiones"</p> <ul style="list-style-type: none"> Ligada a Precio Ligada a Calidad
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	<p>"La única que ofrece..."</p> <ul style="list-style-type: none"> Ligada a Precio Ligada a Calidad 	<p>"Para gente especial o para ocasiones especiales"</p> <ul style="list-style-type: none"> Ligada a Precio Ligada a Calidad

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Posiciones de marca ligadas al atributo Precio

Hay pues ocho variantes de posiciones que podrían ser tenidas en cuenta, de las cuales cuatro hacen referencia al precio y cuatro a la calidad. Se comienza el análisis por las cuatro ligadas a precio, que aparecen en la Matriz de la Figura No. 44.

a) Posiciones Prototípicas dentro de una categoría de producto ligadas al precio (cuadrante superior izquierda de la matriz)

Esta variante situaría a la marca en una posición de superioridad, puesto que se la marca se presenta como el prototipo de su categoría de producto. No obstante, también se encontraría una aceptación explícita o elíptica respecto de que tiene un precio superior a la competencia⁴³. La posición adoptaría expresiones lingüística semejantes a "la superior calidad de X merece la pena". Se puede describir como una posición en la que la Marca que ofrece *más valor*.

b) Posiciones de marca especialista en precio dentro de una categoría de producto

En este caso, se considera implícitamente que no existen diferencias relevantes en cuanto a la calidad genérica de las marcas que se ofertan dentro de la categoría de producto. Sin embargo, la marca aparecería diferenciada del resto de su competencia debido a que el precio pasaría a convertirse en su rasgo identitario. Se podría expresar estas posiciones con la formulación "Solo X da lo mismo a un precio menor". También se podría describir como de *Compra inteligente* puesto que no sería racional pagar un precio superior si todas las marcas son iguales.

c) Posiciones Prototípicas ligadas al precio en una categoría de destino

Esta variante, la marca es la mejor opción para todo tipo de usuarios y ocasiones de uso. También, a semejanza de la categoría (a) se acepta implícitamente que hay que pagar un precio superior, a cambio de obtener una satisfacción plena de la carencia que origina

⁴³ Es posible considerar teóricamente una posición que dentro de este cuadrante ligase la marca a un precio menor. En ese caso se trataría de una marca que es la mejor y la más barata al mismo tiempo. Este tipo de posiciones de marca goza de muy poca credibilidad por parte del consumidor moderno. Vid. Caso Absolut en el capítulo anterior.

el acto de compra. Las expresiones lingüísticas de esta variante podrían adoptar la forma de "X es para los que buscan lo mejor (y no les importa pagar más)".

d) Posiciones de marca especialista ligadas a precio dentro de una categoría de destino

Este tipo de posiciones, a semejanza de las de la categoría (b), sobreentienden que no existen grandes diferencias en cuanto a la calidad de las marcas. En consecuencia, la marca es muy adecuada para aquel tipo de usuarios que buscan los mejores precios. Este tipo de posiciones podría adoptar formulaciones del tipo "X es para los que saben comprar"

Una vez que se han estudiado las posiciones ligadas a atributo precio, se continúa el análisis con aquellas posiciones ligadas a los atributos que describen la calidad.

4.4 La cuarta decisión: ¿Qué tipo de calidad tiene la marca?

La consideración de las cuatro posiciones ligadas a la calidad hace aparecer el viejo problema publicitario respecto de que el significado "calidad" es demasiado general y poco concreto para que influya en los comportamientos de los individuos. Pues, ¿Qué significa el término "calidad" en un contexto competitivo donde es evidente que nadie va a admitir no ser "bueno"? En consecuencia, se hace necesario el establecimiento de otra decisión, que sea capaz de precisar más en detalle a qué tipo de calidad se está haciendo referencia.

En primer lugar se estudiarán las posiciones de marca ligadas a la calidad dentro de una categoría de producto (columna de la izquierda de la matriz de la Figura No. 44, y después se analizarán las posiciones análogas de una categoría de destino (columna de la derecha de la matriz).

4.4.1 Posiciones ligadas a la calidad de dentro de una categoría de producto

Se puede considerar que hay dos formas de decir que una marca tiene buena calidad: o bien se hace por comparación con la competencia, o bien se afirma en absoluto.

Dado que una marca puede ser prototípica o especialista dentro de una categoría de producto, al aplicar este criterio, se generan dos posiciones prototípicas (comparativa y absoluta) y dos de especialista (comparativa y absoluta).

4.4.1.1 Posiciones prototípicas dentro de una categoría de producto ligadas a la calidad

a) Posiciones Prototípicas de Calidad Comparativa dentro de una categoría de producto

Esta variante de posiciones ventajosas estaría constituida por aquellas que establecen la marca por encima del resto de la competencia de la categoría de producto. Existiría en todas ellas una referencia explícita o elíptica a la existencia de otras marcas, que se considerarían inferiores. En general este tipo de posiciones se podría expresar en formas lingüísticas del tipo "X es la número uno".

b) Posiciones Prototípicas de Calidad Absoluta dentro de una categoría de producto

En esta variante, la marca se establecería como el prototipo de nivel óptimo de calidad genérica dentro de la categoría de producto considerada. En este caso no se encontrarían referencias a la competencia de ningún tipo. La expresión lingüística podría tener la forma de "X es muy buena". Dentro de esta variante se podrían encontrar todas aquellas posiciones en las que toda la categoría de producto se reduce a una sola marca⁴⁴.

4.4.1.2 Posiciones de especialista dentro de una categoría de producto ligadas a la calidad

a) Posiciones de Marca Especialista en la calidad por comparación

En esta variante la marca es comparada con el resto de su categoría, pero dada su especialización, se llegaría a postular que la marca es en sí misma una categoría aparte del resto. Este tipo de posiciones se puede expresar con formulaciones del tipo "X es otra cosa"⁴⁵.

⁴⁴ Es el caso de las denominadas "marcas genéricas" que cumplen el papel de denominar una categoría de productos y a una marca al mismo tiempo, como Coca Cola, Scotch Brite, Post It ("Posit"), Kamfort, entre otras en el mercado español.

⁴⁵ Este tipo de posiciones se corresponde con la denominada por Ries y Trout "Otra categoría".

b) Posiciones de Marca Especialista en calidad en absoluto

Este tipo de posiciones se caracterizaría porque sobreentienden que todas las marcas de la categoría de producto son muy parecidas. Es decir, se acepta implícitamente que en cuanto a los beneficios y características genéricas que definen la categoría de producto todas las marcas alcanzan un nivel aceptable. Por lo tanto, en estas posiciones la marca se asocia con algún atributo, que aunque fuera de menor importancia dentro del mecanismo de compra, pudiera convertirse en su señal de identidad.

Este atributo exclusivo de la marca podría ser una característica o un beneficio que se pudiera obtener por su uso. Ambos pudieran ser de tipo funcional o simbólico, es decir, la característica podría ser constructiva o aparente, y el beneficio podría ser tanto tangible como emocional. Pero en cualquier caso, el atributo en cuestión pasaría a convertirse en un rasgo identitario de la marca. Esta variante de posiciones podría expresarse con formulaciones lingüísticas del tipo "Solo X tiene Y".

Con esto se termina el análisis de la columna de la izquierda de la matriz de posiciones de la Figura No. 44. Se pasa ahora a considerar las posiciones correspondientes a categoría de destino, que están situadas en la columna de la derecha.

4.4.2 Posiciones dentro de una categoría de destino (tipo de uso o de usuario) ligadas a la calidad

Como dentro de este agrupamiento de posiciones se encuentran tipos de usuario y tipos de ocasiones de uso, se podría dividir esta categoría según se haga énfasis en uno, o en otro. Dado que hay posiciones prototípicas y de especialista, se tendrían dos posiciones prototípicas y dos de especialista, lo que hacen cuatro en total.

4.4.2.1 Posiciones Prototípicas de una categoría de destino ligadas a la calidad

a) Posiciones Prototípicas ligadas a usuarios

En esta variante, las posiciones postularían a la marca como la más indicada para la generalidad de los usuarios al que se destina la

comunicación. Se podría expresar con formulaciones lingüísticas semejantes a "X es la marca para todos".

b) Posiciones Prototípicas de ocasiones de uso

En segundo lugar, se podrían distinguir las posiciones en las que la marca se relacionaría con ocasiones (lugares o momentos) de uso, sin que existieran mayores precisiones. Las formulaciones lingüísticas pudieran tomar la forma de "X siempre, o en todas partes".

4.4.2.2 Posiciones de Especialista de una categoría de destino ligadas a la calidad

Este tipo de posiciones se caracteriza por sobreentender que todas las marcas de la categoría alcanzan un nivel aceptable de satisfacción de las necesidades en todos los destinos (usuarios u ocasiones) que originan la compra. Sin embargo, la marca se postula como la más adecuada para un determinado tipo especial de usuario o de ocasión de uso.

a) Posiciones de especialista en algún tipo de usuario

En este caso el énfasis de la diferenciación de la marca se realiza en el tipo de usuario. Este pasa a convertirse en el rasgo identitario de la marca. La expresión lingüística de esta variante de posiciones podría tomar la forma de "X es para un tipo de gente especial".

b) Posiciones de especialista en alguna ocasión especial (lugares y momentos)

En este caso, el énfasis de la diferenciación se realiza en la ocasión (lugar o momento) de uso, que pasa a ser el rasgo identitario de la marca. La formulación podría ser semejante a "X es para ocasiones especiales".

4.5 La propuesta de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

Tras el análisis efectuado en los apartados 4.3 respecto de la relación que la marca puede establecer con el precio o con la calidad, la primera matriz 2X2 de la Figura No. 41 fue transformada en una matriz 2X2X2 de la Figura No. 44. En el apartado 4.4, se han desglosado las posiciones correspondientes a la calidad en dos

variantes⁴⁶. Por lo tanto, se puede plantear una nueva matriz que recoge todo el análisis efectuado, y que ofrece un total de 12 posiciones ventajosas (Figura No. 45).

FIGURA NO. 45

MATRIZ DE DOCE POSICIONES ESTRATÉGICAS VENTAJOSAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	<p>"La mejor"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comparativas 2. Absolutas 3. Más valor 	<p>"Para todos, para todas las ocasiones"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usuario genérico 2. Ocasiones genéricas 3. Para los que buscan lo mejor
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	<p>"La única que ofrece..."</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por atributos 2. Otra Categoría 3. Compra inteligente 	<p>"Para gente especial, para ocasiones especiales"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gente especial 2. Ocasiones especiales 3. Para los que saben comprar

Fuente: Elaboración propia

Esta matriz está pensada para ser utilizada en un proceso de determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas de una marca. En principio pretende ser válida tanto en el mundo comercial, como en el político, como en el de las organizaciones sin fines de lucro.

El papel que quiere jugar en el proceso decisorio, consiste en servir de guía a la hora de establecer los significados que potencialmente pueden movilizar a los consumidores, y que, en esa medida, pueden ser considerados como posibles alternativas de posiciones de marca.

⁴⁶ Como las correspondientes a Precio no se han desglosado, cada cuadrante de la matriz de la Figura No. 41 se ha dividido en tres variantes, una correspondiente a precio y dos a calidad, lo que hace un total de $4 \times 3 = 12$ posiciones potencialmente ventajosas.

Si se permite emplear una expresión de programas informáticos, esta matriz no es más que una propuesta de menú de objetivos estratégicos de comunicación de masas. En principio, se podría afirmar que solo las posiciones contenidas en esta matriz merecerían la pena ser tenidas en cuenta como opciones plausibles de posicionamiento de una marca.

Las posiciones marcadas con los números 1 y 2 hacen referencia a significados de marca relativos a la calidad de la misma. Las posiciones marcadas con el número 3 responden a vinculaciones específicas con el factor precio⁴⁷.

El proceso decisorio se estructuraría según un árbol de dos etapas:

- En una primer etapa habría que decidir en cuál de los cuatro cuadrantes se desea situar a la marca.
- En una segunda etapa, se habría de decidir cuál, de las tres opciones del cuadrante, se adopta.

Sin duda, puede haber ocasiones en que sea necesario continuar el proceso hasta una tercera, cuarta, o quinta etapa, y es cierto que la matriz, en estos momentos, no contempla esa posibilidad. No obstante, la reducción de las infinitas posibilidades que ofrece el hiperespacio de la mente a un listado de cuatro alternativas en primera instancia, y de tres en segunda puede ser una ayuda importante⁴⁸ en un proceso de toma de decisiones estratégicas.

⁴⁷ De esta forma se consigue subsanar uno de los problemas de la Matriz de Rossiter y Percy

⁴⁸ En cualquier caso, en desarrollos posteriores de este trabajo de investigación se pretende continuar con el análisis del árbol de decisión

5. La contrastación de la hipótesis de una Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

Con el fin de contrastar la validez de la hipótesis formulada con la propuesta de la Matriz de la Figura No. 44 se ha realizado un estudio de los eslóganes utilizados por una muestra de marcas que gozan de una reconocida situación en sus respectivos mercados.

5.1 La metodología de la contrastación

5.1.1 Los supuestos de partida

La investigación está basada en dos supuestos de partida:

- En primer lugar, se puede suponer, como ya se ha hecho en el capítulo 4, que el eslogan de una marca expresa la Posición hacia la que apunta su comunicación persuasiva de masas. Es decir, el estudio de los eslóganes podría considerarse como una vía válida de estudio de las posiciones objetivo que han decidido (vía deliberativa o vía emergente) los directivos responsables de las marcas.
- En segundo lugar, se puede considerar que una marca con una trayectoria de éxito que sea lo suficientemente larga, sugiere que ocupa una posición ventajosa en las redes asociativas de conocimiento de los individuos que la compran o la han comprado. Por consiguiente, se puede suponer que en estos casos la estrategia de comunicación ha cumplido con su misión.

5.1.2 El carácter de la investigación

Se pretende poner en relación los eslóganes utilizados por una muestra de marcas bien establecidas en el mercado durante un periodo de tiempo muy amplio, con las posiciones de las tres matrices consideradas (Figuras No. 41, 44, y 45). Si se observa una correlación, se podrá aceptar tentativamente la verosimilitud de las hipótesis, puesto querrá decir, sensu contrario, que los tipos de posiciones descritas son estratégicamente ventajosos. Se trata, por consiguiente, de una investigación de tipo "seccional — transversal"⁴⁹ cualitativa.

⁴⁹ SIERRA BRAVO, R.: Op. Cit. Pág. 335.

5.1.3 El valor de las conclusiones

Dado el carácter cualitativo de la contrastación, las conclusiones no podrán ser definitivas, pero, al menos, tendrán un valor orientativo en procesos de tomas de decisión estratégicas, y como guía para investigaciones sucesivas

La plausibilidad de las conclusiones de la contrastación será la resultante de la amplitud de la muestra; es decir, si el conjunto de marcas y eslóganes empleados ha sido lo suficientemente representativo de la variedad de los mecanismos de compra y situaciones competitivas a las que se pueda enfrentar una marca cualquiera, podrán aceptarse tentativamente las matrices como guías para la toma de decisiones y la dirección de líneas de investigación.

5.1.4 La muestra

La muestra utilizada se compone de un total de 140 marcas que cubren sectores muy variados. Se encuentran incluidos en ella productos de alimentación, aguas minerales, bebidas alcohólicas, establecimientos comerciales, equipamiento doméstico, electrodomésticos, ropa y complementos, higiene y aseo personal, limpieza del hogar, refrescos, tabaco, loterías, alimentación de animales de compañía, finanzas, medios de pago, etcétera.

Todas las marcas tienen una posición competitiva relevante en el mercado, bien en segmentos de corriente principal, bien en nichos. No se han tenido en cuenta marcas de corta vida, ni marcas que hayan desaparecido hace más de veinte años.

Excepcionalmente no se ha introducido el sector del automóvil en la muestra, por haberse observado una enorme inestabilidad de los eslóganes. En la mayoría de los casos, incluso, puede decirse que no existe el eslogan como elemento estratégico en la comunicación de las marcas⁵⁰.

⁵⁰ Esta ausencia de unos de los sectores de mayor inversión publicitaria puede constituir una debilidad del estudio. No obstante, la muestra de 140 marcas ofrece un abanico de mecanismos de compra y situaciones competitivas lo suficientemente amplio como para que se pueda aceptar como base de trabajo para los efectos de contrastación cualitativa de la hipótesis de trabajo. En sucesivos trabajos de investigación se procurará profundizar y generalizar este estudio a otros sectores como el de la alta tecnología de consumo, y el propio del automóvil.

La lista de marcas que han sido objeto de estudio es la siguiente:

Absolut	DYC	Pal
Addidas	El Caserío	Panrico
Adolfo Domínguez	El Corte Inglés	Pastas Gallo
AEG	Elosúa	Pastillas Juanola
Ajax	Estrella	Pato WC
American Express	Evax	Pepsi Cola
Ariel	Flex	Pescanova
Axe	Fabada Litoral	Petit Suisse Danone
Bacardí	Fairy	Philadelfia de Kraft
Ballantine's	Fogo	Picolín
Banca Catalana	Filomatic	Playtex
Benetton	Findus	Prenatal
Bimbo	Fontvella	Puleva
Bitter Kas	Gallina Blanca	Pura Lana Virgen
Bonka	Gior	Purina
Bosh	Guinness	Raid
Braun Minipimer	Häagen Dazs	Reig Martí
Burberry	Hellmann's	Retevisión
Cafés de Colombia	Heno de Pravia	Rexona
Cafés La Estrella	Hornimanns	Saba
Calgón	Impulso	Saimaza
Calvé	J&B	Salvaslips
Camper	Kit – Kat	Sanex
Carbonell	La Casera	Schweppes
Casademont	Lacoste	Scotch Brite
Casa Tarradellas	La Cocinera	Scottex
Carlsberg	Loëwe	Skip
Casera Cola (Sin	Leche Pascual	Soberano
Cafeína)	Ligeresa	Solares
Cat Chow	Maggi	Sanyo
Coca Cola	Magno	Tampax
Coca Cola Sin Cafeína	Marcilla	Trinaranjus
Cola Cao	Marie Claire	Tenn
Colgate	Martini	Turismo de España
Colón	Micolor	Turrón 1880
Conservas Isabel	Milka	Veterano Osborne
Cortefiel	Milupa	Vim
Crecs	M&M	Voll Damm
Cruz Verde	Natillas Danone	Wipp Express
Chocolate Nestlé	Nescafé	Winston
Chorizos Revilla	Nenuco	Xerox
Damart Thermolactil	New Pol	Yogures Danone
De Beers	Nocilla	Yogures Desnatados
Desodorante Fa	Norit	Danone
Don Algodón	ONCE	Zanussi

Ducados
Duracell

Ortiz

Zoco

5.1.5 Ámbito temporal y geográfico

El ámbito temporal considerado ha sido el más amplio posible, y así se ha considerado el periodo desde comienzos de siglo hasta 1999. Con ello se ha procurado incluir marcas con un recorrido lo suficientemente largo para que haya habido tiempo para que su estrategia de comunicación haya cumplido sus objetivos, y las Posiciones estén consolidadas.

El ámbito geográfico ha sido el Mercado Español, y el idioma el Castellano.

5.1.6 Fuentes empleadas

Las fuentes que se han utilizado han sido:

- "Textos fuera de contexto" Edición de Antonio Villegas, en revista *Campaña* No. 403, Primera quincena de mayo de 1992.
- GARCÍA RUESCAS, F.: *Historia de la Publicidad y del Arte Comercial en España*. Editorial ARUS, Madrid, 2000.
- RAVENTÓS, J. M.: *100 anys de publicitat catalana, 1899 – 1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999.
- RAVENTÓS, J. M.: *100 años de publicidad española, 1899 – 1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999. Obra realizada con la colaboración de los alumnos de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Antonio de Nebrija.
- Servicio de Documentación de la Sección de Publicidad y RR. PP. del Departamento de Ciencias de la Comunicación, dirigido por la profesora becaria Dña. Silvia Cuesta.

5.2 Resultados de la investigación

En el Anexo IV se puede encontrar todo el desarrollo de la investigación realizada. Se presenta aquí tan solo un resumen del mismo. Los resultados numéricos de la investigación están recogidos en la Figura No. 46. Se puede observar que:

- Las 140 marcas consideradas han utilizado un total de 155 eslóganes en el periodo considerado. La mayoría de las marcas han utilizado un solo eslogan, pero otras, como Ariel, Bacardí, Camper, DYC, Evax, La Casera, Leche Pascual, Norit, Once, Prenatal, Tampax, Winston, y Zanussi, han utilizado un número mayor.
- Todos los eslóganes se ajustan a alguno de los cuatro cuadrantes, y de las doce variedades de posiciones planteadas en la matriz de la Figura No. 44. Ninguna de las posiciones propuestas ha quedado vacía.

FIGURA NO. 46
NÚMERO DE ESLÓGANES DE MARCAS DE PRESTIGIO ENCONTRADOS POR CADA VARIANTE DE POSICIÓN

MATRIZ DE 12 POSICIONES VENTAJOSAS	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍA DE PRODUCTO	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	1. Comparativas 7 2. Absolutas 34 3. Más valor 2 Total 43	1. Usuario genérico 12 2. Ocasiones genéricas 11 3. Para los que buscan lo mejor 1 Total 24
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	1. Por atributos 54 2. Otra Categoría 11 3. Compra inteligente 3 Total 68	1. Gente especial 10 2. Ocasiones especiales 7 3. Para los que saben comprar 3 Total 20

Fuente: Elaboración propia

- Se emplean mayoritariamente eslóganes que apuntan a posiciones de marca ligadas a categorías de producto. Se han

encontrado 111 de este tipo frente a 44 que apuntan a posiciones ligadas a categorías de destino.

- Se utilizan en mayor medida eslóganes de tipo especialista que de tipo genérico o prototípico. Del primer tipo se han encontrado 88, frente a 67 del segundo.
- El tipo de posición más buscada es la de Marca Especialista por atributos. Se han encontrado 54 eslóganes de este tipo. Dentro de ella se pueden considerar dos subvariantes: por beneficio o ventaja del uso de la marca, y por característica intrínseca de producto. Este dato abre una puerta para un desarrollo teórico de esta posibilidad⁵¹.
- El segundo tipo de posición más buscada es la de Marca Genérica Absoluta. Se pueden observar 34 casos de eslóganes que pudieran ser clasificados dentro de esta categoría.
- El resto de posiciones son menos buscadas. Esto no hace más que confirmar la impresión que se tiene en los medios profesionales respecto del uso, y del abuso de esas dos categorías. Existe el sentimiento de que la poca variedad de posiciones hace que muchas veces las marcas aparezcan poco diferenciadas en la mente del consumidor.
- Casi empatadas en número de eslóganes aparecen las categorías de usuario genérico, con 12, de Otra Categoría con 11, y Ocasiones genéricas con 11 también.
- Siguen a continuación las posiciones de ocasiones especiales y las comparativas genéricas (*La marca No. 1*) con siete.
- Son escasas las ocasiones en las que una marca aparece ligada al precio. También este dato confirma la opinión dominante en los medios profesionales respecto de que debe evitarse ocupar una posición de Precio. No obstante, como se puede comprobar hay 9 marcas que ocupando este tipo de posiciones han tenido éxito.
- Cuando una marca se liga a significados relacionados con el precio, tiende a adoptar figuras retóricas elípticas como "merece la pena", "para los que saben comprar", "compra inteligente".

⁵¹ La investigación de ese desarrollo escapa al límite de este trabajo. Como se puede recordar Aaker y Shanby, Sirgy, Rossiter y Percy, entre otros, han tomado en consideración este tipo de posiciones.

- En la Figura No. 47 se recoge una tipología de expresiones lingüísticas relacionadas con cada categoría y con cada variante de las mismas.

FIGURA NO. 47
MATRIZ DE 12 POSIONES CON EXPRESIONES LINGÜÍSTICAS DE LAS POSICIONES

MATRIZ DE 12 POSICIONES VENTAJOSAS	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍAS DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍAS DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comparativa</i>: "X es la número uno" 2. <i>Absoluta</i>: "X es muy buena" 3. <i>Ligada al precio</i>: "Merece la pena X" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Para usuarios en general</i>: "X es para todos" 2. <i>Para ocasiones en general</i>: "En todas las ocasiones, X" 3. <i>Ligada al precio</i>: "X es para los que buscan lo mejor"
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Absoluta</i>: "X es la única que tiene Y" 2. <i>Comparativa</i>: "X es otra cosa" 3. <i>Ligada al precio</i>: "X da lo mismo a menor precio" 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Para usuarios especiales</i>: "X es para gente especial" 2. <i>Para ocasiones especiales</i>: "X es para ocasiones especiales" 3. <i>Ligada al Precio</i>: "X es para los que saben comprar"

Fuente: Elaboración propia

5.3 Conclusiones de la contrastación

1. Todas las posiciones propuestas están respaldadas por al menos un eslogan, y por al menos una marca. Como se trata de una investigación de tipo seccional – transversal cualitativa, las conclusiones no pueden ser definitivas, pero tienen valor como guía para posteriores investigaciones de carácter monográfico cuantitativo, que confirmen o refuten las conclusiones que se presentan.
2. La Matriz también puede utilizarse como patrón en la fase de análisis de un proceso de determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas de una marca.

6. Resumen final respecto de la Matriz de Posiciones Ventajosas

Se puede afirmar que la matriz que se presenta cumple con las condiciones que debe de cumplir un modelo operativo de determinación estratégica⁵², por las siguientes razones:

1. Principio de simplicidad conceptual: La matriz está basada en criterios discriminantes muy conocidos y fáciles de aplicar:
 - Categoría (Producto o Destino)
 - Carácter (Prototípico o Especialista)
 - Atributo (Precio o Calidad).
2. Principio de sencillez funcional: Las relaciones funcionales que se establecen son dicotómicas (si/no) en forma de árbol. Su manejo debería de ser muy sencillo.
3. Principio de economicidad informativa: La información que necesita para su utilización es muy pequeña y fácil de conseguir. Basta con la realización de un análisis de las piezas publicitarias de la marca propia y de su competencia, y contrastarlo con un estudio de campo con metodología cualitativa.

⁵² Vid. el apartado No. 5 del Capítulo 4

Además:

- Su fundamentación teórica se asienta en una serie factores que influyen en el proceso de decisión de compra (redes asociativas del conocimiento).
- Está respaldada por la evidencia que aporta una muestra de 140 marcas de reconocido éxito.
- Tiene ejes fijos, con lo que facilita el aprendizaje del directivo, y su refutación.
- Su validez es independiente de la categoría de necesidad, de la situación del mercado, del tipo de producto, o de la situación competitiva de la marca.
- Integra el factor "precio" dentro del sistema de análisis de posiciones, como un criterio específico que siempre ha de ser tenido en cuenta.

ANEXO AL CAPÍTULO 6

La determinación del Público Objetivo: una breve revisión

a) El planteamiento del problema

Para Kotler⁵³, está claro que las empresas han descubierto que la delimitación del ámbito hacia el cuál van a dirigir sus actividades de marketing permite ajustar el producto, el precio, los canales, y la comunicación para satisfacer de forma más eficiente a los consumidores. En lugar de desperdigar el esfuerzo, pueden centrarse en los individuos que presenten una mayor probabilidad de ser satisfechos por la marca. Esta doctrina estratégica conocida por las siglas SP (*Segmentación y Posicionamiento*), pretende guiar a toda la organización hacia la consecución de un mayor valor para el usuario, y, en definitiva crear un mayor valor para el accionista⁵⁴.

Análogamente, los partidos políticos y las organizaciones sin fines de lucro también saben que no pueden dirigirse indiscriminadamente a atender a todas las capas de la población. Por ejemplo, los partidos que aceptan las reglas del juego democrático procuran adaptar su programa a los grupos que, en su opinión, tienen más probabilidades de votarles. Así pueden observarse que hay partidos que se dirigen a la corriente principal (el llamado "centro"), mientras que otros adoptan estrategias de nicho.

Para Kotler, Drucker y Abell,⁵⁵ toda la vida de la empresa, partido, u organización debe de estar gobernada por la decisión sobre la segmentación y la posición. En este sentido, puede decirse que la SP es una doctrina que guía la toma de decisiones en el nivel de Negocio, es decir un nivel por encima del nivel de Marketing, y dos por encima del nivel de Comunicación Persuasiva. Dado que esta forma de pensar y de guiar las organizaciones ha sido la mayoritariamente aceptada tanto por los autores académicos como por los directivos, su influencia en los dos niveles subordinados de marketing y de comunicación ha sido decisiva.

⁵³ KOTLER, P.: Op. Cit. Pág. 296.

⁵⁴ En perfecta concordancia con los puntos de vista de Peter Drucker. Vid. DRUCKER F. P.: Op. Cit. Pág. 57.

⁵⁵ Vid. ABELL, D. (1980), DRUCKER, F. P. (1979).

Por ejemplo, ya en el nivel de marketing Cravens afirma que la decisión sobre cuáles son los individuos que se van a seleccionar como objetivo, y cómo posicionar la marca en cada uno de ellos, son los fundamentos de la estrategia de marketing moderna⁵⁶.

En consecuencia, el objetivo estratégico específico de comunicación persuasiva lógicamente ha de tener también las dos dimensiones: por una parte se ha de encontrar la localización que se quiere obtener para la marca en las redes asociativas de conocimiento, y, por otra, se ha de decidir en qué personas se quiere que esto ocurra. Como se ha visto, a lo primero se le ha denominado Posición⁵⁷. Al grupo de personas que se ha seleccionado como receptor de la comunicación de la marca se le denomina Público Objetivo⁵⁸.

Por lo tanto, el Objetivo Estratégico de comunicación se compone de dos elementos que han de ser determinados con la máxima claridad posible.

- Público Objetivo.
- Posición de la Marca.

La primera, en la secuencia de la toma de decisiones, es la determinación del Público Objetivo. Es natural que esto sea así. Los individuos se diferencian en muchos aspectos (carencias, deseos, motivaciones, poder de compra, etcétera) que influyen en cómo se comportan ante los medios de comunicación, y cómo toman decisiones de compra. Antes de estudiar las Posiciones posibles, se hace necesario decidir quienes serán sus "portadores".

b) La homogeneidad interna del Público Objetivo

En esencia, la delimitación del Público Objetivo de la Comunicación Persuasiva de una Marca consiste en reunir a los posibles receptores de los mensajes de la marca en grupos, con objeto de

⁵⁶ Vid. CRAVENS, W. D.: Op. Cit. Pág. 177. Se observa aquí el uso del término Posicionamiento en el nivel de negocio y en el de marketing. Es una discusión que se aparta del objeto de este estudio, pero puede verse las notas 234, 235, y 236 del Capítulo 3.

⁵⁷ En lugar de Posicionamiento, pues se ha reservado este término para la acción de posicionar la marca en las redes de conocimiento.

⁵⁸ ARENS, W. F.: Op. Cit. Pág. 229.

adaptar las acciones de comunicación a las peculiaridades de cada uno de ellos.

Ha sido corriente delimitar estos conjuntos utilizando variables sociodemográficas (edad, sexo, clase, hábitat...). Este tipo de descripciones tiene como ventaja la facilidad de comprensión, y la aparente sencillez de manejo de los grupos resultantes por parte de los responsables de marketing. Sin embargo, hoy día parece se acepta que las variables sociodemográficas pueden no tener correlación con las motivaciones del comportamiento.

Los Públicos Objetivos que se delimitan con criterios socio - demográficos, aunque ofrecen una aparente homogeneidad interna, luego demuestran una gran heterogeneidad en cuanto a los mecanismos de decisión de compra presentes, y a los niveles de involucramiento de sus componentes. La determinación de la comunicación persuasiva, cuando se trabaja con este tipo de información, se hace en la práctica muy difícil. Moliné⁵⁹ lo expresa dramáticamente cuando dice que "...mujeres de 25 a 45 años, de clase media y media -alta, que vive en hábitats urbanos" no es una descripción, y, por lo tanto, dirigir de esta manera la comunicación "no es ocupar un nicho sino entrar en una fosa común".

Berkowitz, Kerin, y Rudelius⁶⁰ sintetizaron diversas prácticas profesionales que se habían desarrollado desde mediados de la década de los setenta, y propusieron que se analizaran los mercados de forma que los segmentos resultantes "tuvieran necesidades comunes y respondieran de una forma similar a las acciones de marketing". Es decir, propugnaban el abandono de los criterios sociodemográficos, por otros de tipo psicosociológico, específicamente centrados en las motivaciones y en las situaciones de compra y uso⁶¹.

Este punto de vista tiene un gran fundamento. La persuasión de una marca tiene que tener presente los mecanismos de toma de decisiones de los receptores del mensaje y sus niveles de involucramiento, para poder cumplir su cometido. En consecuencia,

⁵⁹ MOLINÉ (2000) Pág. 140.

⁶⁰ BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; RUDELIUS, W.: *Marketing*, 2ª edición, Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL 1989. Pág. 150.

⁶¹ Para una evolución de los puntos de vista en marketing respecto de la segmentación de mercados, vid. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: *La determinación del Público Objetivo en la Planificación de Medios*. Tesis doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. 1998. Págs. 81 – 89.

la delimitación del Público Objetivo tiene que prioritariamente basarse en la obtención de grupos homogéneos de individuos en términos de este tipo de factores.

c) Grupos de Preferencia y criterios de segmentación

Obviamente, la determinación del Público Objetivo tiene que estar precedida por la decisión respecto de cuál es el mercado o segmentos del mismo que se quiere atender⁶².

Es conocido que las demandas de los individuos no son iguales. Cada uno de ellos tiene preferencias propias respecto de la forma en que debe de ser cubierta la carencia, o carencias, que las originan. No obstante, los individuos que sustentan la demanda de un bien o servicio, se pueden reunir según las semejanzas que se observen en sus preferencias. De esta forma se tienen los llamados Grupos de Preferencia⁶³. Las agrupaciones de preferencias pueden adoptar básicamente tres tipos de formaciones:

1. Preferencias homogéneas. Ocurre cuando todos los individuos, que tienen una carencia que origina una demanda, tienen prioridades tan semejantes que no puede hablarse propiamente de diferencias entre ellos. En este caso, el colectivo completo se comporta de una forma muy parecida. No es un fenómeno muy frecuente, pero suele encontrarse en sociedades de bajo nivel de desarrollo económico y tecnológico, o en mecanismos de compra de muy bajo nivel de involucramiento y de compra habitual.
2. Preferencias difusas. Se da este tipo de formaciones de grupos cuando no parece que sea posible establecer semejanzas entre las prioridades individuales. No es tampoco un caso frecuente cuando se analizan colectivos formados por personas físicas, pero es relativamente corriente cuando se analizan las necesidades de colectivos de personas jurídicas⁶⁴.
3. Preferencias agrupadas. Es el tipo de formación de grupos que se presenta más habitualmente. Ocurre cuando los individuos que originan una demanda tienen prioridades diferentes entre sí, pero pueden establecerse agrupamientos según la semejanza

⁶² KOTLER, P.: Op. Cit. Pág. 297.

⁶³ KOTLER, P.: Op. Cit. Pág. 300 – 301.

⁶⁴ Pero en este caso no puede hablarse de Comunicación de Masas, y por tanto se aparta del objeto de este estudio.

que se observe entre las mismas. Cada grupo origina una demanda parcialmente diferente, y, en consecuencia, el mercado deja de ser homogéneo⁶⁵. De esta manera, aparecen *segmentos* en el mercado. Se pueden distinguir dos tipos de formaciones de preferencias agrupadas:

- Puede suceder que exista un grupo claramente más numeroso que el resto. En este caso, a ese grupo se le denomina "*Corriente Principal*" y al resto se le denomina "*nichos*".
- O bien, puede ocurrir que no existan grandes diferencias de volumen entre los grupos, en cuyo caso se dice que se trata de un "*mercado fragmentado*".

Hay gran número de criterios que pueden ser usados para poder detectar estos grupos de preferencia, y, en consecuencia segmentar los mercados⁶⁶. Frank, Massy, y Wind⁶⁷ establecieron una clasificación de criterios de segmentación de mercados de productos de consumo, formada por una matriz 2X2 (figura No. 48). Por una parte los criterios pueden clasificarse según su relación con el proceso de compra, por otra, según la forma de medición de las variables que los forman. El cruce o aplicación simultánea de ambos criterios es lo que da origen a la matriz.

Los criterios generales son aquellos que pueden ser aplicados a todo tipo de situaciones, y por consiguiente a todo tipo de productos, demandas, y procesos de decisión de compra. Esto es posible porque las variables que se utilizan no pertenecen al proceso decisorio de los individuos. Son variables que **describen** cómo son los individuos, pero no tienen poder explicativo de su conducta⁶⁸.

Los criterios específicos solo pueden ser utilizados en cada caso concreto, y no pueden ser trasladados sin una transformación de fondo de unos procesos de decisión a otros. La razón de que esto sea así se encuentra en que las variables que utilizan pertenecen al

⁶⁵ Fenómeno que no se contempla en los axiomas fundamentales de la teoría económica neoclásica, vid. BARBER, W. J.: *Historia del pensamiento económico*, Alianza Editorial, Madrid, 1971, Págs. 173 - 233; y LIPSEY, R. Op. Cit..

⁶⁶ Para un estudio en detalle de los tipos de criterios de segmentación y las condiciones de eficacia de cada uno de ellos, vid. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: Págs. 90 -96.

⁶⁷ FRANK, R. E.; MASSY, W. F.; WIND, Y: *Market Segmentation*. Prentice Hall International, N.J. 1972, Pág. 104, apud. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: Op. Cit. Págs. 93 -94.

⁶⁸ ESTEBAN TALAYA, A.: Op. Cit. Pág. 283.

propio proceso decisorio que siguen los individuos. Son variables **explicativas**. En cambio, no suelen tener un gran poder descriptivo de los individuos que las manejan⁶⁹.

FIGURA NO. 48

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMO	CRITERIOS GENERALES	CRITERIOS ESPECÍFICOS
CRITERIOS OBJETIVOS	Geográficos Demográficos Socioeconómicos	Comportamientos de compra (lugar, momento, tipo de compra...)
CRITERIOS SUBJETIVOS	Personalidad Estilos de vida Áreas de interés	Actitudes Percepciones Beneficios buscados

Fuente: Adaptado de Perlado Lamo de Espinosa, M. (1998: 94), apud. Frank, Massy, y Wind (1972:104).

La aplicación de criterios específicos produce segmentos homogéneos en cuanto a los mecanismos de compra y niveles de involucramiento. Sin embargo, como hemos dicho antes, los individuos incluidos en cualquiera de dichas agrupaciones pueden ser heterogéneos en cuanto a sus características externas observables.

Hoy día se dispone de técnicas de planificación de audiencias que reducen el problema de la heterogeneidad sociodemográfica de los segmentos procedentes de criterios específicos⁷⁰. Por esta razón, se puede recomendar un proceso de segmentación en dos etapas:

- En una primera etapa, mediante la utilización de criterios específicos se pueden delimitar los segmentos de mercado según el tipo de mecanismos de compra y nivel de involucramiento. Cada segmento resultante se corresponde con un grupo de preferencia, y, por consiguiente, con un tipo de mecanismo de compra y grado de involucramiento. Son segmentos homogéneos en términos de comportamiento y persuasión.

⁶⁹ ESTEBAN TALAYA, A.: Op. Cit. Págs. 286 –287.

⁷⁰ Ver PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: Op. Cit.. Capítulo 6 El Público Objetivo en los modelos de planificación de medios, Págs. 313 – 350.

- En una segunda etapa, mediante la aplicación de los criterios generales se identifica el perfil predominante en cada uno de ellos⁷¹.

Establecido el mapa de segmentos, el responsable de marketing debe de tomar la decisión⁷² respecto de cuál o cuáles se van a cubrir. Se trata de una decisión estratégica de rango superior al de la comunicación, y tiene tanta importancia que muchos autores la consideran determinante a la hora de clasificar el tipo de *marketing mix* que realiza⁷³.

d) Los Roles dentro un mecanismo de compra

Una vez delimitados los segmentos, se ha de decidir cuáles han de ser los receptores del mensaje de la comunicación persuasiva de la marca, es decir, es el momento para tomar la decisión respecto del Público Objetivo. Para ello habrá que estudiar el mecanismo de compra de cada segmento seleccionado, y delimitar qué personas intervienen en el proceso de decisión, y cuál es el peso que tienen en la misma.

Assael⁷⁴ dice que la naturaleza de la influencia en la compra se materializa en los llamados "roles"⁷⁵. Distingue, en principio, dos tipos genéricos de roles:

- Los roles instrumentales que están relacionados con el desempeño de tareas que ayudan a la toma de decisión de compra. Las decisiones sobre presupuestos, la oportunidad de la compra, y las especificaciones del producto serían parte de este tipo de roles.

⁷¹ Para más detalles operativos respecto de los procesos de segmentación, vid. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: Op. Cit. Págs. 90 – 128. SARABIA, S. F. J.: *Análisis del proceso de segmentación de mercados. Un enfoque de investigación, decisión y estrategia*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. 1992.

⁷² El estudio de la decisión de selección de segmentos se escapa al campo de este trabajo, no obstante puede verse en KOTLER, P.: Op. Cit. Págs. 317 – 327. También vid. ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Págs. 61 – 77, para el método de Selección Vía Apalancamiento, en el que se utiliza el criterio específico subjetivo de la lealtad de marca.

⁷³ KOTLER, P.: Op. Cit. Págs. 321 – 323.

⁷⁴ ASSAEL, H: op. Cit. Pág. 557).

⁷⁵ Para el concepto de *rol* vid. KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; BALLACHEY, E.: Op. Cit. Págs. 322 – 324, y MYERES, D. G.: Op. Cit. Págs. 200 – 206.

- Los roles expresivos que facilitan la exteriorización de las normas de quienes están involucrados en la decisión, y proporcionan el apoyo social y emocional necesarios. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a color, estilo, y diseño son expresivas.

El conjunto de personas incluidas en el mecanismo de compra, cada una de las cuales desempeña su rol particular, constituye lo que Rossiter y Percy⁷⁶ denominan la "unidad de toma de decisión". Esta unidad puede estar constituida por uno o varios individuos, en función del tipo de mecanismo de compra de que se trate. No obstante, estos autores subrayan que el carácter colectivo de la decisión no debe de llevarnos a conclusiones equivocadas. El proceso de persuasión⁷⁷ es individual, y, por consiguiente, el proceso de comunicación persuasiva de masas debe de ser decidido para que actúe a escala individual.

En general se distinguen cinco roles específicos e individuales⁷⁸, que pueden estar o no todos presentes en un mecanismo de decisión de compra:

- El Iniciador, que es la persona que primero sugiere la idea de comprar un servicio o producto particular.
- El Influenciador, que se refiere al individuo cuyo punto de vista o consejo tiene algún peso en la toma de decisión.
- El Decisor, cuyo papel consiste en tomar la determinación de efectuar la compra (o el voto o la donación).
- El Comprador, que es la persona que lleva a cabo la acción que se ha decidido.
- El Usuario, que representa el papel de la persona que utiliza el producto.

Varios de estos roles pueden ser desempeñados por una misma persona. Así, en el caso de unas elecciones puede ocurrir que el ciudadano con derecho a voto es al mismo tiempo decisor, comprador, y usuario dentro de su propio proceso, y, ocasionalmente, iniciador e influenciador en el de otros. Mientras que el ciudadano sin derecho a voto es solamente usuario, y,

⁷⁶ ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: Op. Cit. Pág. 86.

⁷⁷ Vid. Capítulo 3

⁷⁸ KOTLER, P.: Op. Cit. Pág. 205.

ocasionalmente, iniciador o influenciador en el de otros. En el caso de la compra de un chicle puede que todos los roles sean desempeñados por la misma persona, y si se considera el proceso de compra de un ordenador personal, puede que todos los roles estén desempeñados por individuos diferentes.

Es importante tener en cuenta que los productos llegan a entrar en contacto con los individuos a través de los canales de comercialización. Las empresas que participan en la distribución suelen cumplir un papel esencial en el marketing de una marca. A veces, como en el caso del Apple Perfoma que fue citado en el capítulo anterior, el hecho de que la marca consiga ocupar una posición adecuada en la mente de los distribuidores permite al fabricante decidir el lanzamiento del producto, asumiendo un riesgo razonable. En otras ocasiones, especialmente en los casos de compras novedosas de alto involucramiento⁷⁹, los distribuidores son una fuente de comunicación para los receptores del mensaje, y cumplen un papel de influenciadores de gran peso en el mecanismo de compra.

Percy⁸⁰ ha desarrollado una matriz de análisis para la determinación de Públicos Objetivos que tiene en cuenta todos los roles que pueden actuar en un segmento. En la Figura No. 49, podemos ver un análisis para el caso del producto Cruceros de Vacaciones.

Un análisis de este tipo permite al responsable de la comunicación persuasiva de una marca de cruceros plantearse la conveniencia de seleccionar a las agencias de viaje, o a las personas que han usado su producto, como Públicos Objetivos.

⁷⁹ Pensemos en el caso de los productos farmacéuticos.

⁸⁰ PERCY, L.: *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, Edición de la American Marketing Association y NTC Business Books, Lincolnwood, Ill. 1997. Pág. 48 – 52.

FIGURA NO. 49
MATRIZ DE PERCY PARA EL ANÁLISIS DE LA DETERMINACIÓN
DE PÚBLICOS OBJETIVOS DE CRUCEROS DE VACACIONES

ROLES	PÚBLICOS OBJETIVOS	
	INDIVIDUOS	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
INICIADORES	Miembros de la familia Antiguos usuarios de un crucero	Agencias de viaje Ferias y exposiciones
INFLUENCIADORES	Miembros de la familia Antiguos usuarios de un crucero	Agencias de viaje
DECISORES	Individuos adultos Parejas adultas	
COMPRADORES	Individuos adultos	
USUARIOS	Individuos adultos	

Fuente: adaptado de Percy (1997: 51).

e) Síntesis sobre la determinación del Público Objetivo

Como resumen se puede decir que la determinación de la estrategia de Públicos Objetivo se debe de realizar teniendo en cuenta:

1. Las instrucciones, o *briefing*, que proceden de niveles estratégicos superiores (de negocio y de marketing) donde se fijan los **segmentos** a los cuales la organización ha decidido dirigir su actividad
2. Los **roles** que actúan en los mecanismos de compra de dichos segmentos⁸¹.

Cabe señalar que en la medida en que pueden haberse seleccionado varios segmentos, y que en cada uno de ellos pueden estar presentes varios tipos de individuos en diferentes roles, es corriente que se decida dirigir la comunicación de la marca a varios tipos de receptores.

Quiere esto decir, que no puede hablarse en propiedad de Público Objetivo en singular, sino más bien de Públicos Objetivos en plural puesto que se trata, en realidad, de un conjunto de grupos de individuos. No obstante, por comodidad, tanto en el ámbito académico como en el profesional existe la tendencia de emplear este término en singular, y así debe de entenderse cuando se emplee en esta investigación.



BIBLIOTECA

⁸¹ Sobre el proceso de determinación de los Públicos Objetivos en la comunicación persuasiva de masas, vid. PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: Op. Cit.

NOTAS Y COMENTARIOS

CUARTA PARTE
SÍNTESIS,
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

*“Un ejército debe de tener una sola línea de operaciones
que debería de preservar cuidadosamente, y
de abandonar solamente
cuando le obliguen circunstancias irresistibles”*

NAPOLÉON BONAPARTE

CAPÍTULO 7
SÍNTESIS Y
CONCLUSIONES: EL
MODELO

*“Y si no puedes vencer tu ambición,
con dudas y con cautela siempre secúdala.
Cuanto más avances sé más escrutador y precavido”.*

KONSTANTINO KAVAFIS

CAPÍTULO 7

Síntesis y conclusiones: El Modelo

1. Planteamiento del Capítulo

El objetivo de esta investigación ha sido la construcción de un modelo que ayude a la determinación de la Estrategia de la Comunicación Persuasiva de una marca, puesto que como dice Sánchez – Bravo, “nuestras ciencias son aplicadas o no son nada”¹. Este Capítulo, en consecuencia, tiene un doble objetivo: Por una parte, presentar la síntesis de la elaboración teórica y de la contrastación empírica realizada; Por otra parte, formular el modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas que se ofrece como conclusión de la misma.

Para mayor comodidad del lector, al final de cada apartado se ha insertado una página en blanco para notas y comentarios.

1. Planteamiento del Capítulo (Punto actual)

2. Síntesis de la argumentación desarrollada

1. Requisitos del marco teórico de un modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas
2. Análisis del Proceso de la Comunicación Persuasiva de Masas
3. Análisis del Proceso de Formación del Comportamiento de los individuos
4. Las actitudes de marca y las redes asociativas de la memoria

¹ SÁNCHEZ – BRAVO CENJOR, A.: op. cit. Pág. 13.

5. Las Posiciones de Marca
 6. Análisis del Proceso de Persuasión
 7. La Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas
 8. El planteamiento de un modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas
3. Conclusiones Finales: El Modelo para la determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

NOTAS Y COMENTARIOS

2. Síntesis de la argumentación desarrollada

I. Requisitos del marco teórico de un modelo de determinación de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. La Comunicación alcanza en la especie humana tal grado de complejidad y eficacia que puede decirse que constituye un fenómeno característico y diferencial de la misma. La evolución del hombre puede incluso describirse siguiendo los estadios del desarrollo de la comunicación, tanto como con las convencionales edades de Piedra, Bronce, Hierro, Antigua, Media, etc. (De Fleur – Ball Rokeach).
2. Persuadir es conseguir que alguien crea o haga algo, mediante la comunicación y sin el empleo de la coacción (Lakoff). La Persuasión es un factor de la vida ordinaria, hace que los individuos se sientan mejor o peor, que se fortalezca o debilite la cooperación entre los mismos, que se mantengan relaciones de familia, grupo, y comunidad (Mulholland). Puede decirse que los intentos de cambiar las opiniones de los demás por medio de la comunicación son tan antiguos como el hombre (Brown).
3. La Comunicación Persuasiva de Masas puede ser definida, como el *“uso de los medios de comunicación de masas para presentar mensajes que han sido proyectados deliberadamente para provocar determinadas formas de acción por parte del público”* (De Fleur y Ball – Rokeach). La reducción de los fines de la persuasión a modificaciones de comportamiento se puede justificar por dos grupos de razones:
 - Facilita la comparación y contrastación de las teorías puesto que las refiere a fenómenos observables. También clarifica la toma de decisiones de los directivos de organizaciones que realizan comunicaciones de masas, puesto que mantiene focalizado el proceso decisorio en la consecución de un fin último mensurable, y cuantificable.
 - La modificación o el refuerzo de comportamientos es el propósito que impulsa la iniciación de un proceso de estas

características, que es complejo y caro. Obviamente, puede haber otros objetivos (cambio o refuerzo de opiniones, actitudes, etc.) pero siempre se establecen para conseguir en última instancia un determinado comportamiento de masas.

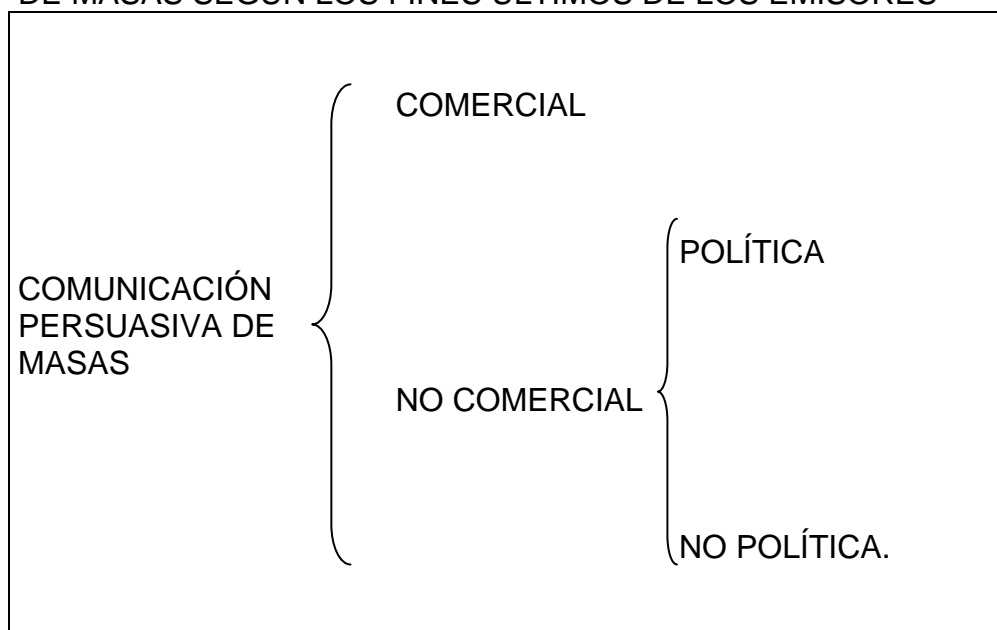
4. El modelo que se adopte como marco teórico de referencia para que fundamente un proceso de toma de decisiones estratégicas de Comunicación Persuasiva de Masas, deberá de cumplir cinco condiciones. Por una parte, debe de cumplir las cuatro condiciones generales aplicables a todo cuerpo científico: Gran capacidad descriptiva, explicativa, y predictiva de los fenómenos estudiados, y la no existencia de otro modelo mejor (Lakatos, Popper, Kuhn). Por otra parte, las variables explicativas que vaya a utilizar tienen que ser accionables, en términos de coste y tiempo, desde la responsabilidad y los medios de un departamento de comunicación, o de marketing, de una organización.

II. Análisis del proceso de la Comunicación Persuasiva de Masas

1. La Comunicación Persuasiva de Masas es una actividad inherente a todas las organizaciones, puesto que la consecución de sus fines últimos depende de la obtención de determinados comportamientos de determinados colectivos de individuos (Drucker). Los comportamientos que se buscan se pueden clasificar en cuatro grandes tipos: compra, voto, donación, y obediencia (De Fleur y Ball – Rokeach).
2. Se puede hacer una clasificación de los fenómenos de Comunicación Persuasiva de Masas teniendo en cuenta las intenciones de los emisores. Se tendría el cuadro de la Figura No. 6 que se reproduce a continuación.
3. La Comunicación Persuasiva de Masas es un proceso que conecta dos procesos psicosociológicos independientes: el de comunicación, y el de formación del comportamiento. Para poder analizar esta compleja interacción es necesaria la utilización de un marco teórico que es la resultante de la aplicación de tres cuerpos científicos diferentes: La Teoría de la Comunicación, la Teoría del Comportamiento, y la Teoría de la Memoria.

Figura No. 6

CLASIFICACIÓN DE TIPOS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MASAS SEGÚN LOS FINES ÚLTIMOS DE LOS EMISORES



Fuente: Elaboración propia. Vid. Capítulo 1.

4. La determinación de la Estrategia es un componente del propio proceso de la Comunicación Persuasiva de Masas. Se sitúa dentro del subproceso de producción de mensajes del Modelo de Proceso de Comunicación de Anderson y Meyer.
5. Desde el punto de vista de morfología del proceso, la Comunicación Persuasiva de Masas es descrita por el Modelo Multifase de Westley y MacLean. Entre otras características este tipo de comunicación se caracteriza por lo siguiente:
 - Un proceso completo de Comunicación puede estar compuesto por varios procesos elementales encadenados y entrecruzados. En el transcurso del proceso, un receptor de un proceso elemental puede transformarse en emisor del proceso siguiente. Cada proceso elemental se denomina paso o fase. Al proceso completo se denomina Multifase o Multipaso.
 - El receptor se encuentra expuesto a gran número de emisores que compiten entre sí por su atención. Un receptor no se encuentra necesariamente orientado hacia un emisor.

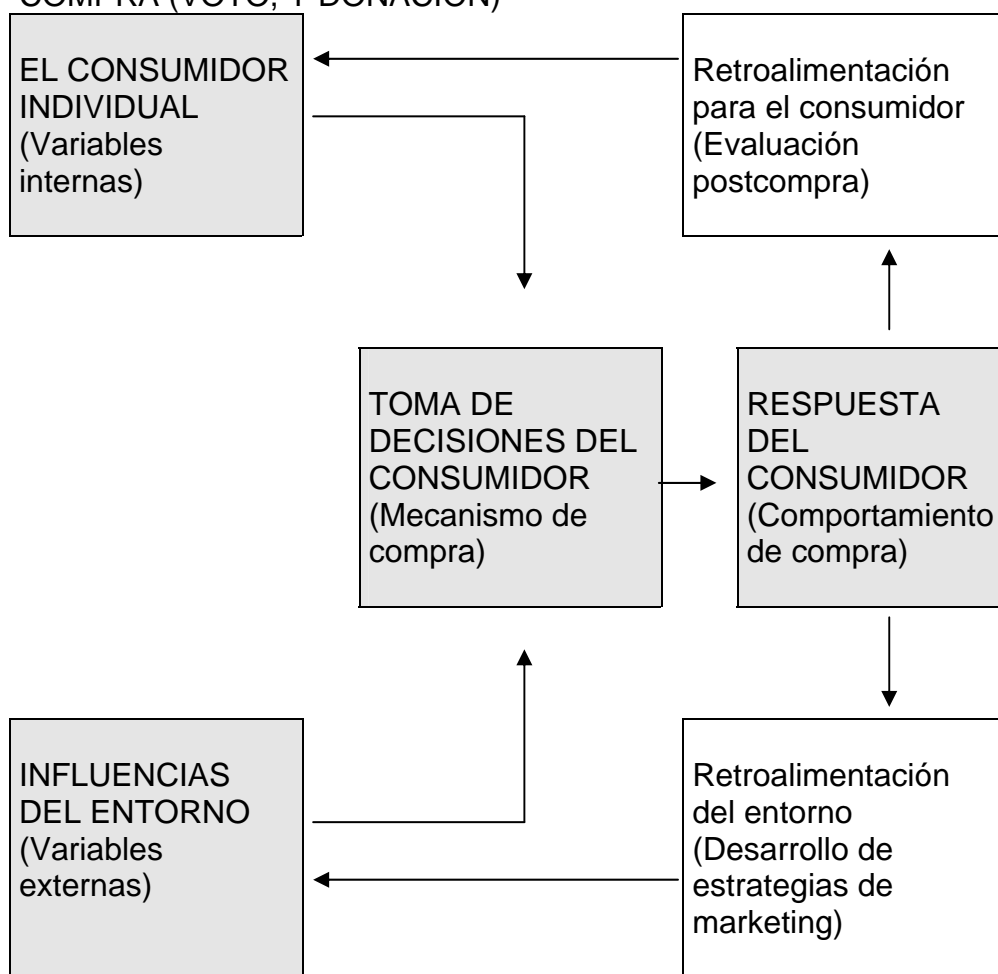
- El mensaje puede ser recibido pero el receptor puede ser incapaz de decodificarlo correctamente.
- El canal puede ser un agente activo que seleccione y modifique el mensaje.
- No siempre se desencadena un proceso multifase. Cuando esto ocurre, los impactos que recibe un receptor pueden aumentar sustancialmente, pero el emisor pierde el control del mensaje. Este puede sufrir distorsiones de diverso grado, desde las que resultan inapreciables hasta las que hacen que el mensaje sea completamente ininteligible, contraproducente, o incluso que sea asociado a otro emisor (por ejemplo, a una marca de la competencia).
- Las posibilidades de retroalimentación están reducidas al mínimo, y cuando tiene lugar puede haber un gran desfase en el tiempo respecto del primer paso o fase del proceso.

III. Análisis del proceso de formación del comportamiento de los individuos

1. El comportamiento de compra es el resultado de un proceso que puede ser descrito según el esquema de Assael, recogido en la Figura No. 7 que se reproduce a continuación. En este modelo el comportamiento es una variable explicada por un conjunto complejo de influencias independientes internas y externas al individuo. Este esquema es generalizable al comportamiento de voto y de donación.
2. Las influencias del modelo, internas y externas, pueden clasificarse según su *grado de estabilidad* en dos tipos: Parámetros de la Situación y Variables Explicativas.
 - 2.1. Los Parámetros son variables de evolución muy lenta, cuya modificación se encuentra más allá del horizonte temporal o de los recursos disponibles de un departamento de comunicación. Estos parámetros son los datos que conforman el contexto. Por lo tanto, constituyen el objeto del Análisis de la Situación de Partida del Proceso de Determinación de la Estrategia de Comunicación.

2.1.1. Estos parámetros pueden ser externos o internos al individuo. Entre los primeros se cuenta el Macroentorno (Cultura, subcultura, y clase, según Peter y Olson) y el Microentorno (Actividad de los medios de comunicación, grupos de referencia y familia, también según Peter y Olson).

FIGURA NO. 7
MODELO SIMPLE DE FORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA (VOTO, Y DONACIÓN)



Fuente: Adaptado de Assael (1999. Pág. 23).

2.1.2. Entre los parámetros internos se cuenta el tipo de motivaciones que origina el acto de compra (Informacionales y Transformacionales según Rossiter y Percy), y la percepción que tiene el individuo del acto de compra (Fishbein).

2.2. Las variables explicativas del comportamiento de compra (voto o donación) se pueden dividir en internas y externas al individuo. La influencia de las variables internas está centralizada a través de una variable que se denomina Intención de Compra. Entre las variables externas se encuentran solo dos: el marketing mix de la competencia, y el marketing mix de la marca propia.

3. El estudio de los mecanismos de formación del comportamiento de compra (de voto y de donación) es una pieza esencial para cualquier propuesta de modelo de determinación de la Estrategia de la Comunicación Persuasiva de Masas. Se han desarrollado diversas tipologías de mecanismos de decisión (Merecen citarse las de Vaughn, y Kim – Lord). Assael ha desarrollado una matriz basada en los criterios de nivel de involucramiento y de nivel de hábito de la compra, que permite predecir el grado de atencionalidad hacia la comunicación, disposición a recibir información, amplitud y flexibilidad del abanico de opciones que van a ser consideradas, y difusión de las experiencias, por parte de los individuos. La matriz de Assael está recogida en la Figura No. 10.

FIGURA No. 10

TIPOS DE MECANISMOS DE DECISIÓN DE COMPRA	DECISIONES DE ALTO INVOLUCRAMIENTO	DECISIONES DE BAJO INVOLUCRAMIENTO
COMPRAS POCO FRECUENTES O NOVEDOSAS	MECANISMOS COMPLEJOS	MECANISMOS LIMITADOS
COMPRAS MUY FRECUENTES O HABITUALES	MECANISMOS REGIDOS POR LA LEALTAD DE MARCA	MECANISMOS REGIDOS POR LA INERCIA

Fuente: adaptado de ASSAEL (1999).

4. El conjunto de estas proposiciones constituye un modelo de formación del comportamiento de compra, voto, y donación, utilizable para la determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas que puede ser expresado por la fórmula siguiente:

Expresión No. 8

$$C = F (A_A, A_B, A_C, A_D, \dots, MX_p, MX_c, P)$$

En la cual, el comportamiento de compra, voto, o donación (C), se encuentra determinado por el conjunto de actitudes que se han desarrollado hacia todas las marcas conocidas ($A_A, A_B, A_C, A_D, \dots$), y por las actividades de marketing de la marca propia (MX_p) y de su competencia (MX_c). El contexto o situación de partida, interna y externa a los individuos, se encuentra representado por un conjunto de parámetros (P).

F representa el mecanismo de compra, puesto que es la función que a partir de las variables explicativas, origina el comportamiento.

La ventaja de esta formulación reside en que las variables explicativas pertenecen al ámbito de responsabilidad de un departamento de Comunicación Persuasiva de Masas. Es decir, son variables accionables por un departamento de comunicación.

IV. Las actitudes de marca y las redes asociativas de la memoria

1. El conjunto de actitudes que los individuos desarrollan hacia las marcas está determinado por las asociaciones que se establecen entre cada una de ellas y las motivaciones de compra, las emociones, y diferentes tipos de atributos (Rossiter y Percy).
2. Ahora bien, las intenciones de Compra, y sus componentes las actitudes de marca, una vez que han sido obtenidas mediante el proceso de integración, son almacenadas en la memoria, para que puedan ser recuperadas más adelante en cualquier situación. De esta forma, un individuo no tiene que embarcarse constantemente en procesos evaluativos en cada situación en que tenga que realizar un comportamiento de compra. En la memoria se almacenan, junto con las actitudes, toda la información sobre la cuál se realiza la evaluación (D'Atous y Dubuc). Esta información forma un hiperespacio de un indeterminado número de dimensiones, por lo que su análisis es, en principio, inabordable.
3. Una solución epistemológicamente plausible a este problema, puede ser el modelo de las Redes Asociativas de Significados. Según esta

Teoría la memoria humana es imaginada como una malla formada por nudos donde residen los significados, y por enlaces entre esos nudos que relacionan y dan sentido a esos significados. El conocimiento se forma cuando se relacionan dos significados. Estos últimos son elementos de información que pueden ser muy diverso tipo. En general los significados pueden clasificarse en cuantitativos o cualitativos, y dentro de estos últimos se encuentran las emociones. El conocimiento se guarda bien en esquemas de conocimiento general, o en guiones de conocimiento procedimental (Bettman, Smith, Mitchell, Meyer, Anderson).

FIGURA No. 25
ESTRUCTURA DE SIGNIFICADOS DE UNA MARCA

NUDOS DE SIGNIFICADO RELATIVOS A UNA MARCA	CONTENIDOS
Marca	Nombre, logotipo y/o envase (Solos o en combinación).
Producto	Clase específica de bienes o servicios relacionadas por el funcionamiento, aspecto, y ocasión de uso.
Información específica sobre la marca	Pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> • Características funcionales o constructivas • Beneficios que aporta • Lugares y momentos de uso, y/o tipos de usuarios para los cuales es adecuada.
Reacciones evaluativas relacionadas con la marca	Respuestas cognitivas y/o afectivas del individuo ante la marca.
Información sobre la comunicación de la Marca	Puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Canales empleados • Elementos creativos (Slogan, narración, personajes...) • De realización (Actores, voces, músicas, ilustraciones, colores...)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Franco (1999) y de Hutchinson y Moore (1984).

4. La actitud hacia una marca, según la Teoría de las Redes Asociativas, estaría determinada por el Significado que tiene para el individuo esa marca. El Significado de una Marca sería un esquema (conjunto de nudos y enlaces) ligado al nombre de la marca dentro de la memoria. Si se alteran los nudos o los enlaces, se altera el Significado, y por consiguiente se alteran las actitudes, y las Intenciones de Compra.
5. El esquema del Significado de Marca podría estar constituido por contenidos que se clasifican en la Figura No. 25. Es difícil de encontrar una marca que tenga un significado tan rico y variado como para cubrir todos los apartados. Pero puede decirse que todo significado asociado a una marca ha de pertenecer a alguna de dichas categorías.
6. Para que una marca haya entrado en el proceso, que da lugar a la Intención de compra, ha de haber sido recordada. Para que esto ocurra ha debido de encontrarse asociada con la fuerza suficiente a la motivación que impulsa el acto de compra, bien directamente, bien a través de algún impulso exterior (un elemento publicitario, por ejemplo) que, a su vez, esté conectado con dicha motivación (Anderson).

V. Las Posiciones de Marca

1. Por consiguiente, puede decirse que las actitudes hacia las marcas están definidas por las posiciones que ocupan las marcas en las redes asociativas de la memoria.
2. De esta forma el comportamiento buscado resulta que es función de las posiciones de marca según la expresión No. 11:

Expresión No. 11.

$$C = F (P_A, P_B, P_C, \dots MX_p, MX_c, P)$$

3. De todo lo expuesto, se puede deducir que la Posición de la marca en la memoria, entendida como el conjunto de enlaces que la relacionan con el resto de esquemas de conocimiento, es crucial a la hora de ser recordada y evaluada de cara a su inclusión dentro de la Intención de Compra (Ries y Trout). Es decir, la *Posición* se convierte en la variable interna más importante y accionable para la Comunicación Persuasiva de Masas.

4. Las posiciones de las marcas en las redes asociativas de conocimiento de la memoria pueden ser analizada por un sistema de ejes fijos y escalas, semejante al empleado por los mapas geográficos (Rossiter y Percy).

VI. Análisis del proceso de persuasión

1. El Significado de la Marca y la Posición de la Marca en la mente de un individuo son el resultado del procesamiento cognitivo y afectivo de tres elementos de información² que son: la experiencia con la compra y uso de la marca, la información contenida en la memoria relacionada con la marca, y la información percibida procedente del exterior relacionada con la marca.
2. Existen dos tipos de proceso de percepción y adquisición de información. Están regidos por el grado de involucramiento del individuo en el asunto al que haga referencia la información (Assael). Sus características se recogen en la Figura No. 27

FIGURA No. 27

COMPARACIÓN DE LOS PROCESAMIENTOS DE INFORMACIÓN DE ALTO Y BAJO INVOLUCRAMIENTO

Conceptos	Alto involucramiento	Bajo involucramiento
Tipo de Procesamiento	Activo	Pasivo
Tipo de Evaluación sobre la marca	Extensa	Mínima
Búsqueda de información	Puede darse	No
Información relevante	Sobre el producto	Sobre la experiencia anterior
Atencionalidad	Centrada en los contenidos	Centrada en los elementos periféricos del mensaje

Adaptado de Assael (1999. Pág. 250).

² El término información está usado en su significado más estricto y neutro, es decir puede incluir todo tipo de contenidos, sean funcionales, simbólicos, emocionales, etc.

3. Existen también dos formas de presentar persuasivamente un mensaje. Por una parte está la Ruta Central que hace énfasis en los significados, es decir en las ventajas y características de una marca. Por otra está la Ruta Periférica que hace énfasis en los elementos significantes del mensaje, es decir en los elementos formales y artísticos que constituyen en el soporte del mismo (Petty y Cacioppo).

VII. La estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. El concepto de Estrategia tiene un origen militar, pero su aplicación se ha extendido al mundo de la empresa (Sócrates), a los deportes, a los juegos (Von Neuman), a la comunicación, etc. Una Estrategia es una decisión que sirve de guía o de patrón a otras decisiones que le están subordinadas (Von Clausewitz, Quinn).
2. El proceso de Determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva es un subproceso del Proceso de Determinación de la Estrategia de la Organización. Este proceso se organiza según niveles de responsabilidad (Grant). Cada uno de estos niveles tiene su propio ámbito funcional y temporal, y unos y otros se estructuran jerárquicamente. Cada nivel decisorio debe de determinar los tres elementos constituyentes de una Estrategia, que son: Objetivos, Políticas, y Programas de Asignación de Recursos (Quinn). El sistema completo puede ser descrito por una matriz 3X3 (Figura No. 29 que se reproduce a continuación).

FIGURA No. 29
RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE NIVELES Y ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

ELEMENTOS NIVELES	OBJETIVOS	POLÍTICAS	PROGRAMAS
NIVEL CORPORATIVO Y/O DE NEGOCIO	Corporativos y/o de negocio	Corporativas y/o de negocio	Corporativos y/o de negocio
NIVEL FUNCIONAL	De marketing	De marketing	De marketing
NIVEL SUBFUNCIONAL	De comunicación	De comunicación	De comunicación

Fuente: Elaboración propia.

3. El proceso decisorio progresa conceptualmente por filas de la matriz de la Figura No. 29. Es decir, cada nivel determina los tres elementos de su estrategia, y, a continuación da instrucciones al nivel inferior, para que este haga lo propio con la suya (Quinn).
4. No obstante, una organización no puede estar paralizada a la espera de que se culmine el proceso. La creación y la decisión de la estrategia es un proceso multidimensional que incluye tanto la reflexión como la intuición, la razón y la emoción, la elaboración ex ante y la elaboración ex post (Grant). En consecuencia, hay dos formas de llevar a cabo el proceso: la *deliberativa*, caracterizada por el énfasis en el método deductivo, y la *emergente* caracterizada por el énfasis en el inductivo (Mintzberg). La característica esencial del estratega no es su capacidad de análisis (aunque obviamente no puede carecer de ella) si no su carácter de sintetizador o conceptualizador (Wrapp).

VIII. El planteamiento de un modelo de determinación de la estrategia de Comunicación de una marca

1. Un modelo que ayude a tomar decisiones de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas ha de tener en cuenta las condiciones reales en las que se desarrolla el trabajo de las personas destinadas a emplearlo. Estas condiciones podría decirse que están marcadas por el nivel jerárquico de tercer orden³ en el que se encuentran en la organización, la escasez de información, la escasez de tiempo, la alta incertidumbre respecto de los resultados de sus decisiones, la sensación de alto riesgo en la que viven, y por consiguiente, el gran estrés al que están sometidos.
2. Por consiguiente, un modelo operativo de Determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas debe de cumplir las siguientes tres condiciones:
 - Sencillez conceptual. Los conceptos en los que esté basado deberían de ser claros, y de fácil comprensión, próximos a la experiencia práctica.

³ Se encuentran en el nivel funcional, al servicio del nivel corporativo, y de negocio.

- Simplicidad funcional. Las relaciones funcionales que describan su funcionamiento deberían de ser sencillas e intuitivas, de forma que permitan un manejo muy simple.
 - Economicidad informativa. Debería de necesitar la mínima información posible para su funcionamiento.
3. El objeto sobre el que versan las decisiones de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas, o Unidad Estratégica de Decisión, es la Marca. Hay dos razones que apoyan esta afirmación, una marca es al mismo tiempo un elemento que identifica ante cada individuo cada una de las alternativas de respuesta a una motivación, y un elemento que pertenece al interior de las organizaciones que desarrollan la comunicación persuasiva de masas.
 4. Dado que las acciones de marketing de la competencia son un parámetro externo al proceso decisorio, y a la luz de la Teoría de Redes Asociativas de la Memoria, el modelo de la expresión No. 11, se transforma en la expresión:

Expresión No. 12

$C = \Psi$ (Posición de Marca, Gasto en Marketing propio)

En la cual, la consecución de los objetivos de comportamiento dependen de dos factores. Por una parte, de la situación de la Marca propia en las redes asociativas de la memoria de los individuos, y, por otra, del volumen de gasto en las actividades de marketing de la organización.

5. La expresión del punto anterior sintetiza las dos opciones de énfasis que se le plantean al pensamiento estratégico: Posición o Gasto.
 - 5.1. Durante años ha predominado la escuela que hace énfasis en el gasto (Volumen, selección y compra de medios, etc.). Esta escuela de pensamiento tiene un precedente teórico en los trabajos de Carl von Clausewitz.
 - 5.2. Existe otro precedente teórico en las obras de Basil Liddell Hart, que hacen énfasis en la posición, con vistas a reducir el gasto a su mínima expresión.

6. Toda esta línea de argumentación conforma el marco teórico que ha permitido el análisis del fenómeno de la Comunicación Persuasiva de Masas desde el punto de vista de una organización.

La solidez de los *fundamentos* de este marco teórico se puede juzgar a la vista de las notas bibliográficas. No obstante, para más claridad se puede decir que el aparato teórico que da origen a las conclusiones está esencialmente formado por cinco componentes:

- El modelo de Westley y MacLean en cuanto al proceso de comunicación⁴.
- Las aportaciones de Grant⁵ y Quinn⁶ en cuanto a la morfología de la estrategia.
- La síntesis de Assael⁷ en cuanto a los modelos de mecanismos de compra del consumidor.
- La síntesis de Peter y Olson⁸ en cuanto al papel de la Posición como elemento esencial de la estrategia de comunicación.
- El modelo de Elaboración Probabilística de Petty y Cacioppo en lo relativo a los tipos de argumentación⁹

⁴ WESTLEY, B. H. y MACLEAN, M.: "A conceptual model for mass communication research" en *Journalism Quarterly*, 34, 1957. Págs. 31 — 38. Citado por MACQUAIL, D, WINDAHL. S: Op. Cit. Págs. 65 — 72..

⁵GRANT, R. M.: *Dirección estratégica*. Editorial Civitas, Madrid 1996, Vid. Figura 2.3 de la Pág. 74.

⁶ QUINN, J. B.: "Estrategias para el cambio", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, y casos*. Prentice Hall. México, 1997. Págs. 7 —14.

⁷ ASSAEL, H.: *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México, 1999.

⁸ PETER, J. P. y OLSON, J. C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, 5th Edition, N. Y. 1999.

⁹ PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T.: "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" en L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 19. Academic Press. Nueva York, 1986.

NOTAS Y COMENTARIOS

3. Conclusiones: El modelo de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

El conjunto de conclusiones constituye un modelo que pretende ayudar en la toma de decisiones de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas, y, que adicionalmente puede servir de guía a otras investigaciones en esta área de conocimiento. El esquema completo del modelo, expuesto como sistema decisorio, se encuentra en el Anexo VI de esta investigación.

Después de aplicar el pensamiento estratégico de Liddell Hart a la comunicación, de analizados cuatro casos históricos en los cuales la comunicación persuasiva de masas ha tenido éxito (Apple, ONCE, Absolut, y Danone), y de haber realizado un estudio de los eslóganes de 140 marcas de reconocido prestigio, se puede afirmar lo siguiente:

1. *La misión de la estrategia de Comunicación Persuasiva de masas deberá de consistir en obtener en la mente del consumidor una posición para la marca tal, que si no desencadena el comportamiento buscado por sí misma, este pueda conseguirse con total seguridad con unas acciones de marketing mix que empleen unos recursos mínimos.*

Es decir, el papel de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas debería de consistir en ahorrar recursos a la organización, en la consecución de sus objetivos.

2. Una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas se compone de tres elementos:
 - A. Posición de la Marca en el Público Objetivo (Objetivo Estratégico)
 - B. Argumentación que la apoya (Políticas de actuación)
 - C. Énfasis en las actividades de comunicación (Programación de la asignación de recursos)

Estos tres elementos conforman las tres decisiones que debe de tomar un proceso de determinación estratégico si quiere ser completo.

3. Una posición en la mente del consumidor será tanto más ventajosa cuanto más recursos ahorre al resto de las actividades de marketing mix en la obtención de un comportamiento dado. Hay un número limitado de posiciones ventajosas dignas de ser tenidas en cuenta en un proceso de Determinación de la Comunicación Persuasiva de Masas.

FIGURA No. 35

MATRIZ DE POSICIONES DE MARCA	Marcas ligadas a una Categoría de Producto	Marcas ligadas a una Categoría de Destino (Usuario u ocasión)
Marca prototípica de una categoría	Marcas prototípicas de una categoría de producto	Marcas prototípicas de una categoría de destino (usuario u ocasiones en general)
Marca especialista dentro de una categoría	Marcas especializadas dentro de una categoría de producto, que se distinguen de su competencia por un atributo que constituye su rasgo identitario.	Marcas especializadas dentro de una categoría de destino, que se distinguen de su competencia por estar indicadas a un tipo especial de usuario u ocasión de uso.

Fuente: Elaboración Propia.

4. Hay cuatro grandes grupos de alternativas estratégicas de Posiciones de Marca. Estas alternativas son el resultado de la aplicación de una proyección sobre un sistema de dos ejes fijos (Categoría de Producto – Necesidad, y Categoría de Usuario – Necesidad) de la localización de las marcas en las redes asociativas de conocimiento de la memoria de los individuos (Rossiter y Percy, modificado). Estas cuatro alternativas forman una matriz 2X2 (Figura No. 35).

FIGURA NO. 47
MATRIZ DE 12 POSICIONES DESARROLLADA CON LAS EXPRESIONES LINGÜÍSTICAS DE LAS POSICIONES

MATRIZ DE 12 POSICIONES VENTAJOSAS	MARCAS LIGADAS A UNACATEGORÍA DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCAS LIGADA A UNA CATEGORÍAS DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE UNA CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Comparativa</i>: “X es la número uno” 2. <i>Absoluta</i>: “X es muy buena” 3. <i>Ligada al precio</i>: “Merece la pena X” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Para usuarios en general</i>: “X es para todos” 2. <i>Para ocasiones en general</i>: “En todas las ocasiones, X” 3. <i>Ligada al precio</i>: “X es para los que buscan lo mejor”
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE UNA CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Absoluta</i>: “X es la única que tiene Y” 2. <i>Comparativa</i>: “X es otra cosa” 3. <i>Ligada al precio</i>: “X da lo mismo a menor precio” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Para usuarios especiales</i>: “X es para gente especial” 2. <i>Para ocasiones especiales</i>: “X es para ocasiones especiales” 3. <i>Ligada al Precio</i>: “X es para los que saben comprar”

Fuente: Elaboración propia

5. Las posiciones de la matriz de la Figura No. 35 pueden ser desglosadas con más en detalle si fuera necesario. En un segundo nivel de decisión se podrían subdividir cada una de ellas en tres variantes alternativas, según se establecieran relaciones que hiciesen énfasis en el precio, en la calidad, y dentro de esta última, en el tipo de calidad a la cual se estuviese haciendo referencia. Se obtendría una matriz de 12 alternativas de posiciones de marca que se reproduce en la Figura No. 47.

6. Este desglose amplía el abanico de opciones que tiene una marca. Si ocurriese que un cuadrante estuviese ya ocupado por una marca de la competencia, cabría, en determinadas circunstancias, intentar atacar esa posición utilizando en beneficio de la marca propia alguna de las variantes que se encontrara libre.

FIGURA No. 36

MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	ÉNFASIS EN ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD	ÉNFASIS EN ACTIVIDADES NO PUBLICITARIAS
ARGUMENTACIÓN CENTRAL	Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP., eventos, etc.)
ARGUMENTACIÓN PERIFÉRICA	Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP. eventos, etc.)

Fuente: Elaboración propia

7. También se puede decir que existen dos tipos de líneas de argumentación, la Central y la Periférica (Petty y Cacioppo), y dos tipos de énfasis en las actividades de comunicación, primacía de la Publicidad y primacía de las RR.PP. En consecuencia se puede construir una matriz 2X2 que contendría las cuatro alternativas existentes respecto de los otros dos elementos de una estrategia de comunicación (Figura No. 36).
8. Estas dos últimas matrices (Figuras Nos. 47 y 36) constituyen, si se utiliza el lenguaje de los programas informáticos, un menú de opciones que facilita la elaboración de alternativas estratégicas,

y, en consecuencia, se puede afirmar que son un Modelo decisorio para la Determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de una marca.

9. De esta forma, la Determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de una marca podría disponer de un instrumento que delimitaría las opciones de las tres preguntas que deben de ser contestadas para culminar el proceso (Posición, Tipo de Argumentación, Énfasis en el tipo de actividades de comunicación).

NOTAS Y COMENTARIOS

CAPÍTULO 8

RECOMENDACIONES: EL SISTEMA NORMATIVO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

“La principal tarea del general es mental, grandes proyectos y disposiciones principales. Pero dado que las mejores disposiciones se vuelven inútiles si no se ejecutan, es esencial que el general sea laborioso para ver si sus órdenes han sido ejecutadas o no”.

FEDERICO EL GRANDE

CAPÍTULO 8

Recomendaciones

1. Planteamiento del Capítulo

En este último capítulo se presentan una serie de recomendaciones que se deducen del modelo desarrollado, y, que en conjunto forman un sistema normativo global de conducción del proceso de determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas. En el Anexo 6 se recoge el esquema general del sistema de decisión.

El Capítulo se articula en los siguientes apartados.

1. Planteamiento del Capítulo (Punto actual)
2. Diez recomendaciones para la hora de determinar una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

2. Diez recomendaciones para la hora de determinar una Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

A. En el nivel decisorio de marketing, se puede recomendar:

1. *La segmentación del mercado se debe de realizar utilizando criterios específicos* (Según la clasificación de Frank, Massy, y Wind)¹. De esta forma se puede delimitar los grupos de preferencia presentes en la demanda, y, por lo tanto, conseguir que los segmentos resultantes sean homogéneos en términos de mecanismo de compra.
2. *La instrucción, o briefing, que se dé al nivel decisorio de Comunicación debe de consignar con la máxima claridad posible*

¹ Vid. Apartado c del Anexo del Capítulo 6.

el Público Objetivo² y el comportamiento que se espera obtener del mismo. De esta forma, el proceso de determinación de la estrategia de comunicación podrá seleccionar mejor sus objetivos específicos, esto es, la Posición de la Marca.

B. A la hora del planteamiento del proceso de determinación estratégica se puede recomendar:

3. *El proceso de determinación de la Estrategia de Comunicación puede ser tanto deductivo (ex ante) como emergente (ex post).* Es siempre más conveniente disponer de una Estrategia formulada porque facilita el proceso de dirección y control, y aumenta la eficiencia de los equipos creativos. Pero la organización no debe obsesionarse con ello hasta el punto de paralizar la actividad (Es decir, no se debería de coartar la creación). La reflexión sobre las acciones realizadas y sus consecuencias – sean éxitos o fracasos - es una buena fuente de creatividad estratégica³.

C. Respecto de la decisión de la Posición de Marca, recogida en la matriz de alternativas (Figura No. 35) se puede recomendar:

4. *Debe de evitarse intentar colocar la marca en una Posición ya ocupada.* El desplazamiento de la memoria de los consumidores de una marca de la competencia siempre es caro y lento.
5. *Las posiciones genéricas o prototípicas* son recomendables a marcas que gozan de una situación competitiva fuerte o favorable en el mercado⁴, y siempre que dichas posiciones no estuvieran ocupadas por la competencia. En caso contrario, se debería de intentar la ocupación de *posiciones de especialista*.
6. *Las posiciones dentro de una Categoría de Producto* son recomendables a marcas que se encontraran con mecanismos

² Descrito con criterios específicos, vid. Anexo del Capítulo 6.

³ Siguiendo a Mintzberg, a Ries y Trout, las conclusiones de los casos de Apple, Absolut, la ONCE, y Danone, y la experiencia del autor.

⁴ Según la consultora A. D. L. se podría decir que eso ocurre con cuotas de mercado superiores al 12%.

de compra que están originados por motivaciones informacionales, es decir que buscan un alivio a una situación de carencia. En el caso contrario, cuando el mecanismo de compra esté originado por motivaciones transformacionales⁵, que buscan una recompensa o una mejora de la situación sensorial, intelectual, o social del individuo, son recomendables *las posiciones de Categoría de Destino*⁶.

En consecuencia se puede plantear una matriz normativa que resuma los puntos 4, 5, y 6 (Figura No. 50).

FIGURA No. 50
RECOMENDACIÓN DE DECISIONES DE POSICIONES DE MARCA

Mecanismos de compra impulsados por <i>motivaciones</i> informacionales (<i>alivio</i>)	Mecanismos de compra impulsados por <i>motivaciones</i> transformacionales (<i>recompensa</i>)	MATRIZ NORMATIVA DE POSICIONES DE MARCA
Marcas prototípicas de una categoría de producto	Marcas prototípicas de una categoría de destino (usuario u ocasiones en general)	Marcas con cuotas de mercado > 12%
Marcas especializadas dentro de una categoría de producto, que se distinguen de su competencia por un atributo que constituye su rasgo identitario.	Marcas especializadas dentro de una categoría de destino, que se distinguen de su competencia por estar indicadas a un tipo especial de usuario u ocasión de uso.	Marcas con cuotas de mercado < 12%

Fuente: Elaboración propia

⁵ Vid. Anexo Capítulo 4.

⁶ Siguiendo a Rossiter y Percy, y a los citados cuatro casos.

D. Respecto de las decisiones referentes al tipo de argumentación y programación de actividades, cuyas alternativas están recogidas en la Figura No. 36, se puede afirmar:

FIGURA No. 51

RECOMENDACIÓN DE DECISIONES DE TIPO DE ARGUMENTACIÓN Y TIPO DE PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Marcas con <i>presupuestos de comunicación semejantes a la competencia</i>	Marcas con <i>presupuestos de comunicación claramente inferiores a la competencia</i>	MATRIZ NORMATIVA
Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo central, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP., eventos, etc.)	Mecanismos de compra gobernados por un <i>alto involucramiento</i>
Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo publicitario	Empleo de una argumentación de tipo periférico, emitida mediante actividades mayoritariamente de tipo no publicitario (RR.PP. eventos, etc.)	Mecanismos de compra gobernados por un <i>bajo involucramiento</i>

Fuente: Elaboración propia

7. Las argumentaciones de la denominada *Ruta Central* se pueden recomendar a las marcas que se encontraran con mecanismos de compra de alto involucramiento del consumidor. Las argumentaciones denominadas de *Ruta Periférica* son más

adecuadas para mecanismos de compra de bajo involucramiento⁷.

8. Toda campaña de comunicación persuasiva ha de tener una mezcla de actividades de tipo publicitario y no publicitario (RR.PP.). *El predominio de las acciones de comunicación publicitaria* son recomendables a las marcas que dispusieran de unos recursos semejantes, o relativamente próximos, a los de su competencia⁸. Para aquellas marcas en clara inferioridad de recursos, se podría recomendar el predominio de las acciones de *comunicación no publicitaria* (RR.PP., eventos, etc.)⁹.

En consecuencia se puede plantear una matriz que recoja la normativa de los puntos 7 y 8 (Figura No. 51). De esta forma se dispone de dos matrices para elaborar alternativas (Figuras No. 35 y 36), y de otras dos matrices para tomar decisiones (Figuras No. 50 y 51). El conjunto de las cuatro matrices conforman un sistema completo de toma de decisiones estratégicas de comunicación de marca.

E. Respecto de la orientación general del propio proceso decisorio se puede recomendar:

9. *Se debe de buscar sistemáticamente el desencadenamiento de procesos multipaso*, puesto que aumentan la eficiencia de la comunicación. Para poder conseguirlo se deberá de ser muy cuidadoso con el nivel significativo del mensaje (Esto es, con la *creatividad de las piezas de comunicación*¹⁰). Solo lo novedoso, lo extraordinario, puede funcionar como disparador de este tipo de procesos¹¹.
10. *La responsabilidad de la determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas recae únicamente en el propietario de la marca*. Lo más razonable sería que fuera una labor específica del Director de Marketing de la organización. Es muy frecuente que el Director General o el Presidente de la

⁷ Siguiendo a Petty y Cacioppo.

⁸ Conclusiones de los casos ONCE y Danone.

⁹ Conclusiones de los casos Apple y Absolut.

¹⁰ Se entiende por pieza de comunicación cada uno de los soportes significantes, es decir películas comerciales, vallas, cuñas, remitidos de prensa, dossiers de ruedas de prensa, PLV, eventos, páginas web, etcétera.

¹¹ Siguiendo a Moliné, y los citados cuatro casos.

Corporación deseen estar involucrados en el proceso. Dada la importancia y trascendencia de la decisión respecto de la consecución de los objetivos de la organización, es lógico que esto sea así. Como esas personas suelen no ser especialistas en comunicación, o carecen de tiempo para la elaboración y la reflexión de la estrategia de comunicación se han de apoyar en un equipo. La agencia de publicidad o de comunicación debería de ser la encargada¹² de cumplir ese papel de asesoramiento y elaboración¹³. No obstante, la responsabilidad última, y por lo tanto el poder decisorio, es privativo de la organización anunciante. En ningún caso se debería de separar, ni orgánica ni personalmente, la planificación del control de la ejecución de la estrategia.

¹² A una agencia de publicidad o de comunicación se le supone un conocimiento especializado en Públicos Objetivos y en Estrategias de Comunicación, puesto que, además de ser su razón de ser, la variedad de su cartera de clientes le permite acumular experiencia en la persuasión de los individuos desde distintas motivaciones, carencias, categorías de producto, y situaciones competitivas de marca. Al anunciante, en contraste, se le supone un conocimiento especializado en su producto. La base del equipo *Anunciante – Agencia* se encuentra en esta complementariedad de conocimientos y experiencia. No obstante, y obviamente, el propietario de la marca que es el anunciante es el responsable último de la decisión de la Estrategia de Comunicación de la misma.

¹³ Se debería de tener en cuenta que ello solo es posible sobre las bases de una relación estable de mutua confianza.

NOTAS Y COMENTARIOS

QUINTA PARTE

BIBLIOGRAFÍA

*“Y para ver hay que elevar el cuerpo,
la vida entera entrando en la mirada
hacia esta luz, tan misteriosa y tan sencilla,
hacia esta palabra verdadera”.*

CLAUDIO RODRÍGUEZ

Bibliografía

1. Libros y tesis doctorales

- AAKER, D. A.: *Construir marcas poderosas*. Ed. Gestión 2000 S.A. Barcelona 1996.
- ABASCAL, E.. y GRANDE, I. : *Métodos multivariantes para la investigación comercial*. Ed. Ariel. Barcelona 1989.
- ABELL, D.: *Defining the business: The starting point of strategic planning*, Ed. Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1980.
- AJZEN, I. y FISHBEIN, M.: *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1980.
- ALEIXANDRE, V.: *Antología personal*. Colección Visor de Poesía. Madrid 2000.
- ALONSO RIVAS, J.: *Comportamiento del consumidor*, Editorial ESIC, Madrid 1997.
- AMBROSE. S. E.: *Eisenhower, the soldier 1890 – 1952*, George Allen & Unwin, Londres 1984.
- ANDERSON, A. y MEYER, P: *Mediated Communication: A Social Perspective*. Newbury Park Cal. Sage 1988.
- ANDERSON, J. R.: *The Architecture of Cognition*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1983.
- ANSOFF, H. I.: *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw – Hill, N. Y. 1965.
- ARENS, W: *Contemporary advertising*, Irwin McGraw-Hill 7th Edition, N. Y. 1999.
- ASSAEL, H.: *Comportamiento del consumidor*. International Thomson Editores. México, 1999.

- ASSAEL, H.: *Consumer Behavior and Marketing Action*, Kent Publishing, Boston 1981.
- AVERY, J.: *Advertising Campaign Planning*. 2ª edición, The Copy Workshop. Chicago, 1997.
- BAQUERO, G.: *Poesía Completa (1935 – 1994)*. Colección Obra Fundamental. Fundación Central Hispano. Salamanca 1995.
- BARBER, W. J.: *Historia del pensamiento económico*, Alianza Editorial, Madrid, 1971.
- BASSAT, L.: *El libro rojo de las marcas*, Editorial Espasa Calpe, Madrid, 1999.
- BASSAT, L.: *El libro rojo de la publicidad*, Ediciones Folio, Barcelona, 1993.
- BELCH, G. E. y BELCH, M. A.: *Advertising and Promotion*, 4ª Edición, Irwin McGraw – Hill, 1999.
- BENDINGER, B.: *The Copy Workshop Book*, Ed. The Copy Workshop, Chicago, 1993.
- BENEDETTI, M.: *Inventario. Poesía 1950 – 1985*. Colección Visor de Poesía. 10ª edición. Madrid 1993.
- BERGER, C. R. y CHAFEE, S. H.: *The Study of Communication as a Science*, en *Handbook of Communication Science*, Sage Publications, Londres.
- BERKOWITZ, E. N.; KERIN, R. A.; RUDELIUS, W.: *Marketing*, 2ª edición, Richard D. Irwin, Burr Ridge, IL 1989.
- BERTALANFFY, von, L.: *Robots, hombres, y mentes*. Ed. Guadarrama. Madrid, 1971.
- BERTALANFFY, von, L.: *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid. 1976
- BROWN, J. A. C.: *Técnicas de persuasión*. Alianza Editorial, Madrid 1991.

- BUENO CAMPOS E.; CRUZ ROCHE I.; DURÁN HERRERA J. J.: *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, 15ª Edición, Madrid
- BÜHLER, K.: *Teoría del lenguaje*, Alianza Editorial, traducción de JULIÁN MARIAS, 1ª edición, Madrid 1979.
- CAPRIOTTI, P. P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel, Barcelona 1999.
- CARROLL, L.: *Alicia en el País de las Maravillas*. Biblioteca Juvenil. Alianza Editorial 1997.
- CLAYWOOD, C.: *The handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw – Hill, 1997.
- CLAUSEWITZ, von, C.: *De la guerra*. Editorial Labor, 2ª edición, Barcelona 1976.
- CRAVENS, W. D.: *Strategic Marketing*, 6th Ed. Irwin McGraw Hill, 2000
- CHANDLER, A.: *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. M. I. T. Press, Cambridge, Mass. 1962.
- DARMON, O.: *The Michelin Man, 100 years of Bibendum*, Ed. Conran Octopus, Londres 1998.
- DAVARA RODRÍGUEZ, F. J.: *Estrategias de comunicación en marketing*. Ed. DOSSAT 2000, 2ª Edición, Madrid 1994.
- DAVIES, J. J.: *Advertising Research: Theory and Practice*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 1997.
- De FLEUR, M. L. y BALL-ROKEACH, S. J.: *Teorías de la comunicación de masas*, Ed. Paidós, Barcelona, 2ª edición 1993.
- DEMBER, W. y WARM, J. S.: *Psicología de la percepción*. Alianza Editorial, Madrid 1979.
- DÍAZ DE CASTRO, E. y MARTÍN ARMARIO, E.: *Planificación publicitaria*. Ed. Pirámide, Madrid 1993.

- DÍEZ ARROYO, M.: *La retórica del mensaje publicitario*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, 1998.
- DRUCKER. F. P.: *La gerencia de empresas*, Edhasa, Barcelona, 1979.
- DUNCAN, T. y MORIARTY, S.: *Driving Brand Value*, McGraw – Hill, 1997.
- ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W.: *Consumer Behavior*, Pág. 4, Dreyden Press, Fort Worth, Texas, 1995
- EHRENBERG, A. S. C.: *Repeat – Buying: Theory and Applications*. Ed. Charles Griffin & Co. Londres 1987.
- ESTEBAN TALAYA, A.: *Principios de Marketing*. ESIC Editorial, Madrid 1997.
- FARIAS GARCÍA, P. FARIAS BALTLE, P.: *En torno a la libertad de empresa informativa*. Editorial Complutense. Madrid 1994.
- FESTINGER, L.: *A Theory of Cognitive Disonance*. Stanford University Press, Stanford CA, 1962.
- FEYERABEND, B. K.: *Contra el método*. Barcelona. Ariel, 1ª edición, 1972.
- FICHBEIN, M. y AJZEN J.: *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison – Wesley, MA, 1975.
- FILL, C.: *Marketing Communications, contexts, contents, and strategies*, Prentice Hall, N.Y. 2nd edition 1999.
- FINLEY, M. I.: *El mundo de Odiseo*. Fondo de Cultura Económica. México, 1975.
- FLOCH J –M.: *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Paidós Comunicación, Barcelona 1991.
- FORTINI – CAMPBELL, L.: *Hitting the sweet spot*. The Copy Workshop. Chicago 1992.
- FRANK, R. E.; MASSY, W .F.; WIND, Y: *Market Segmentation*. Prentice Hall International, N.J. 1972.

- GARCÍA RUESCAS, F.: *Historia de la Publicidad y del Arte Comercial en España*. Editorial ARUS, Madrid, 2000.
- GARCÍA UCEDA, M.: *Las claves de la publicidad*. Ed. ESIC, Madrid 1995.
- GIL DE BIEDMA, J.: *Antología poética*. Selección de Shirley Mangini González. Alianza Editorial. Madrid 1995.
- GIMFERRER, P.: *Marea solar, marea lunar*. Selección de Pere Gimferrer. Ediciones Universidad de Salamanca. Patrimonio Nacional. Salamanca 2000.
- GONZÁLEZ LOBO, M. A., CARRERO LÓPEZ, E.: *Manual de planificación de medios*. 2ª Ed. ESIC, Madrid, 1999.
- GRANT, R. M.: *Dirección estratégica*. Editorial Civitas, Madrid 1996.
- GUARDIA, R.; *Nunca vendas a un extraño*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1991.
- GUILLÉN, J.: *Cántico*. 2ª edición. Ed. Cruz y Raya. Madrid 1936.
- HAMILTON, C.: *Absolut, Biography of a Bottle*, Texere, NY, 1994.
- HESIODO: *Trabajos y Días*, en Obras y fragmentos. Ed. Gredos, Madrid 1997.
- IND, N.: *Great Advertising Campaigns*, NTC Business Books, Lincolnwood Ill. 1995.
- JACOBY, J. y CHESNUT, .R. W.: *Brand Loyalty Measurement and Management*, Ed. Ronald Press, N. Y. 1978.
- JAKOBSON, R.: *Ensayos de lingüística general*, Ed. Seix Barral, Barcelona 1975. Citado por DAVARA, F. J. (1990) Op. cit.
- JENOFONTE: *Recuerdos de Sócrates*, Ed. Gredos, Madrid 1993.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K.: *Dirección Estratégica*, 3ª Ed. Prentice Hall, Madrid 1997.

- KATZ, E. y LAZARSFELD, P.: *Personal Influence*. Free Press. Glencoe, Illinois, 1955.
- KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; BALLACHEY, E.: *Psicología social*. 2ª ed. Biblioteca Nueva, Madrid, 1972.
- KOTLER, P.: *Dirección de Marketing*, Ed. Prentice Hall, 8ª edición, 2ª en español, Madrid 1999.
- KUHN, T. S.: *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1ª Edición, México 1971.
- LAKATOS, T.: *La metodología de los programas de investigación*. Alianza Editorial, Madrid, 1983.
- LAMBIN, J. J.: *Marketing estratégico*. E.d. McGraw – Hill, 3ª Edición, Madrid 1995.
- LEÓN, J. L. y OLABARRÍA E.: *Conducta del consumidor y marketing*, Ed. Deusto, Bilbao, 1991.
- LEÓN, J. L.: *Los efectos de la publicidad*, Ariel, Barcelona 1996.
- LEÓN, J. L.: *Persuasión de masas*. Ed. Deusto. Bilbao, 1996.
- LEWIS, R. W.: *Absolut Book. The Absolut vodka advertising story*, Journey Editions, Boston, 1996.
- LIDDELL HART, B. H.: *Strategy*, 2ª edición revisada, Meridian Book, N. Y. 1991.
- LIPSEY G. R.: *Introducción a la economía positiva*, 12ª Edición, Ed. Vicens Vives. Barcelona 1996.
- LUQUE, T.: *Marketing Político*, Ariel Economía, Barcelona 1996.
- KAVAFIS, K.: *Poesías completas*. Traducción y notas de José María Álvarez. Poesía Hiperión. 19º edición. Madrid 1997.
- MALLIN, B.: *Principles of Marketing Channel Management*. Massachusetts Lexington Books, 1977.
- MAQUIAVELO, N.: *El Príncipe*. Colección Austral. Ed. Espasa Calpe, Madrid 1967.

- MARCONI, J.: *The Brand Marketing Book*, Edición de la American Marketing Association - NTC Business Books, Lincolnwood, ILL 1999.
- MARTÍN ARMARIO, E.: *Marketing*, Ed. Ariel, Barcelona, 1993.
- MASLOW, A. H.: *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- McCARTHY, E. J.: *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin - McGraw Hill, N. Y.
- McQUAIL, D.: *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*, E. Paidós, 3ª edición revisada y ampliada, Barcelona 1999
- McQUAIL, D.; WINDAHL, S.: *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Ed. EUNSA, 3ª edición, Pamplona 1997.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.: *La dirección estratégica de la empresa*, Ed. Ariel. Barcelona 1991.
- MEYERS, W.: *Los creadores de imagen*, Ed. Ariel, Barcelona 1994.
- MINTZBERG, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, N. Y. 1994.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, y casos*. Prentice Hall. México, 1997.
- MIYAMOTO, M.: *A book of five rings*, The Overlook Press, Woodstock, NY 1974.
- MOLINÉ, M.: *Malicia para vender con marca*, Ediciones Deusto, Bilbao 1996.
- MOLINÉ, M.: *La fuerza de la publicidad*. Universidad Antonio de Nebrija y McGraw – Hill, Madrid 2000.
- MORGAN, A.: *Eating the Big Fish. How challenger brands can compete against brand leaders*. Edición de AdWeek en colaboración con John Wiley & Sons, Inc. N.Y. 1999.

- MYERS, D. G.: *Psicología Social*, 4ª Edición, McGraw Hill, México, 1995.
- MULHOLLAND, J.: *A Handbook of Persuasive Tactics*. Routledge & Kegan Paul. Londres.
- NAPOLEON: *Textes choisis*. E. Guillon Ed. Librairie Plon. París 1912.
- NASH, E.: *The Direct Marketing Handbook*, Ed. McGraw Hill.
- NEWELL, A. y SIMON, H.A.: *Human problem solving*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ. 1972.
- NEW YORK ART DIRECTOR'S CLUB, THE: *Mad Ave. Award – winning advertising of the 20th century*, Univers Publishing, NY 2000.
- OGILVY, D.: *Ogilvy y la publicidad*. Ed. Folio. Barcelona, 1986.
- O'GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: *Publicidad*, International Thomson Editores, México 1999.
- OHMAE, K.: *La mente del estratega*, Ed. McGraw Hill, Madrid, 1989.
- ORTEGA MARTÍNEZ, E: *La comunicación publicitaria*, Ed. Pirámide, 1997.
- PERCY, L.: *Strategies for Implementing Integrated Marketing Communications*, Edición de la American Marketing Association y NTC Business Books, Lincolnwood, Ill. 1997.
- PARENTE, D.; CANDEN BERGH, B.; BARBAN A.; MARRA, J.: *Advertising Campaign Strategy*, The Dreyden Press, Orlando, 1999.
- PERLADO LAMO DE ESPINOSA, M.: *La determinación del Público Objetivo en la Planificación de Medios*. Tesis doctoral. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid. 1998.
- PESSOA, F.: *Mensagem (Mensagem)*. Versión española de Jesús Munáriz. 1ª Edición. Poesía Hiperión. Madrid 1997.

- PETER, J. P. y OLSON, J. C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, 5th Edition, N. Y. 1999.
- PLATÓN, *La República en Diálogos V*, Editorial Gredos, Madrid 1995.
- PLATÓN, *Crátilo en Diálogos II*, Editorial Gredos, Madrid 1999.
- POPPER, K. R.: *La lógica de la investigación científica*. Ed. Tecnos, Madrid 1973.
- POPPER, K. R.: *Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1983.
- RAVENTÓS, J. M.: *100 anys de publicitat catalana, 1899 – 1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999.
- RAVENTÓS, J. M.: *100 años de publicidad española, 1899 –1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999.
- REEVES, R.: *La realidad en la publicidad*, Delvico Bates, Barcelona, 1997.
- REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S.: *Gestión de la Comunicación Comercial*, McGraw – Hill, Madrid 1999.
- RIES, A. y TROUT, J.: *Posicionamiento*, McGraw-Hill, Madrid, 2ª edición en español 1989.
- RIES, A. y TROUT, J.: *Bottom – Up Marketing*, McGraw – Hill, Madrid 1993.
- ROBERTSON, T.S. ZIELINSKI, J., y FORESMAN, S.: *Consumer Behavior*, Harper Collins, 1984.
- RODRÍGUEZ, C.: *Desde mis poemas*. Edición del autor. 4ª edición. Ed. Cátedra. Letras Hispánicas. Madrid 1992.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, J. A.; DE LA BALLINA, J.; SANTOS VIJANDE, L.: *Comunicación Comercial. Conceptos y aplicaciones*. Ed. Civitas. Madrid 1997.
- ROKEACH, M.: *Beliefs, Attitudes and Values*. Jossey Bass, San Francisco 1968.

- ROSSITER, J. R. y PERCY, L.: *Advertising, Communications, and Promotions Management*. Ed. Irwin McGraw Hill, N.Y.1998.
- RUIZ – VARGAS, J. M.: *Psicología de la Memoria*. Alianza Psicología, Madrid, 1994.
- SOLOMON, M. R.: *Comportamiento del consumidor*, 3ª ed. Prentice Hall, México 1997.
- SÁNCHEZ – BRAVO CENJOR. A.: *Nuevo tratado de estructura de la información*. Ed. de la Universidad Complutense de Madrid. Madrid 1985.
- SÁNCHEZ FRANCO, M. J.: *Eficacia publicitaria*. McGraw – Hill, Madrid1999.
- SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R.: *Marketing Comunicación*, Editorial Ciencia 3 Distribución, Madrid 1989.
- SANTESMASES MESTRE, M.: *Términos de Marketing*, Ed. Pirámide, Madrid, 1996.
- SARABIA, S. F. J.: *Análisis del proceso de segmentación de mercados. Un enfoque de investigación, decisión y estrategia*. Tesis Doctoral. Universidad de Murcia. 1992.
- SCHULTZ, D. E.: *Strategic Advertising Campaings*, 3ª edición, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1991.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I. ; ALLISON, A.: *Essentials of advertising strategy*, NTC Business Books, 3ª Edición, Lincolnwood, Illinois, 1995.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, S. I.: *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, Lincolnwood, ILL, 1993.
- SCHULTZ, D. y BARNES, B. E.: *Strategic Brand Communication Campaings*, 5ª Ed. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1999.
- SCOTT, W. y THOMAS R. S.: *Consumer Behavior: Theoretical Sources*. Ed. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N. J., 1973.

- SEMPRINI, A.: *El marketing de la marca*. Ed. Paidós Empresa. Barcelona, 1995.
- SCHELLING, T. C.: *The Strategy of Conflict*. 2ª ed. Harvard University Press, Cambridge, MSS.
- SCHULTZ, D. E. y BARNES, B. E.: *Strategic Brand Communication Campaigns*, 5ª edición, NTC Business Books, Licolnwood, ILL 1999.
- SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F.: *Integrated Marketing Communications*. NTC Business Books, 1993
- SHAKESPEARE, W.: *La tragedia de Romeo y Julieta*, Colección Austral, Madrid, 1968.
- SHANNON, C. WEAVER, W.: *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana IL, University of Illinois Press, 1962. Hay traducción española *Teoría matemática de la comunicación*, Ed. Forja, Madrid, 1981.
- SIERRA BRAVO, R.: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*, Ed. Paraninfo, 4ª edición, Madrid 1996.
- SIRGY, M. J.: *Integrated Marketing Communications, a Systems Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1998.
- SMITH, P.R. BERRY, C. PULFORD, A.: *Strategic Marketing Communications*, 2ª Edición revisada, Kogan Page, Londres, 1999.
- SPERBER, D.; WILSON, D.: *Relevance. Communication and Cognition*. Oxford. Basil Blackwell 1990.
- STEFFLRE, V.: *Developing and Implementing Marketing Strategies*, Praeger Ed. N.Y. 1986.
- SUÁREZ – ZULOAGA, I.: *El proceso decisorio para entrar en un nuevo negocio. Evidencia de máximos directivos de empresa españoles*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), Universidad Pontificia de Comillas. Madrid 1995.
- SUN TZU: *El arte de la guerra*. Ed. EDAF, Madrid 2000.

- SUSO, J.: *Curso general de planificación de medios*. ODEC. 1996.
- TELLIS, G. J.: *Advertising and Sales Promotion Strategy*, Addison – Wesley, Reading MA, 1998.
- THEODORSON, S. A. Y THEODORSON, G. R.: *A Modern Dictionary of Sociology*. N.Y. Cromwell.
- THOMAS, W. I. Y ZNANIECKI, F.: *The Polish Peasant in Europe and America*, 2ª Ed. Vol. I Knof, N.Y. 1927.
- TULVING, E.: *Organization of Memory*, Academic Press, N. Y. 1972.
- VALENTE, J.A.: *El Fulgor. Antología poética (1953 – 1996)*. Selección de Andrés Sánchez Robayna. Galaxia Gutenberg. Ed. Círculo de Lectores. Barcelona 1998.
- VALLE – INCLÁN, R.: *La lámpara maravillosa. Ejercicios espirituales*. Ópera Omnia. Vol. T. Editorial Rúa Nueva. Madrid 1942.
- VON NEUMANN, J. y MORGENSTERN, O.: *Theory of Games and Economic Behavior*. Princenton University Press, Princenton, N.J. 1947.
- WATZLAWICK, P, HELMICK BEAVIN, J. JACKSON, D. D.: *Teoría de la comunicación humana : interacciones, patologías y paradojas*, Ed. Herder, Barcelona, 1981.
- WATZLAWICK, : *¿Es real la realidad?*, Editorial Herden, Barcelona, 1986.

2. Artículos

- AAKER, D. Y SHANBY J. G.: "Positioning Your Product" en *Business Horizons*, mayo – junio de 1982.
- D'ATOUS, A. y DUBUC, M.: "Retrieval Process in Consumer Evaluative Judgment Making: The Role of Elaborative Processing", en *Advances in Consumer Research*, vol. 13,

Richard J. Lutz ed. Association for Consumer Research, Provo. UT. 1986.

- DAVARA RODRÍGUEZ, F. J.: Los paradigmas de la comunicación, en *Introducción a los medios de comunicación*, Ediciones Paulinas, varios autores, Madrid, 1990.
- BEATTY, S. E. y KAHLE, L. R.: "Alternative Hierarchies of the Attitude Behavior Relationship" en *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (verano de 1988).
- BEERLI PALACIO, A. y MARTÍN SANTANA, J.: "Importancia de los Modelos de Respuesta Publicitaria en el Proceso de Planificación y Control de la Publicidad", *Revista de AEDEMO*, No. 62, 1999.
- BELL, R.: "Insight in action" en FORTINI – CAMPBELL, L.: *Hitting the sweet spot*. The Copy Workshop. Chicago 1992.
- BEM, D.: "Self-perception Theory". En L. Berkowitz (ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol 6. Academic Press, N. Y. 1972.
- BERGER, D.: "Theory into Practice: The FCB Grid" en *European Research*, enero 1986.
- BETTMAN, J.R.: "Memory factors in Consumer Choice: A Review", en *Journal of Marketing* 43 (Primavera de 1979).
- BONAPARTE, N.: "Maxims", traducción inglesa de la recopilación de Burnod (1827) recogida en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. Brig. Gen. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, 1985.
- BRACKER, J.: "The Historical Development of Strategic Management Concept", *Academy of Management Review* 5, 1980.
- BRUCKS M. y MITCHELL, A.: "Knowledge Structures, Production Systems, and Decision Strategies", en *Advances in Consumer Research*, Vol. 8 Association for Consumer Research, Ann Arbor MI. 1982.

- CELSI, R. L., OLSON, J.: "The role of involvement in Attention and Comprehension Processes", en *Journal of Consumer Research* 15 (septiembre de 1988).
- CUERVO, J. A.: "La planificación en el proceso de decisión de la empresa", en *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, de Álvaro Cuervo, Manuel Ortigueira, y Andrés Suárez Editores, Ediciones Pirámide, Madrid 1979.
- CHAFFE, E. E.: "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review* 10, 1985.
- CHAIKEN, S.: "Communicator physical attractiveness and persuasion" *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 37.1979. Págs. 1387 – 1397.
- CHAIKEN, S.: "Heuristic versus Systematic Information Processing and the use of Source versus Message Cues in Persuasion". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39. No. 5. 1980.
- CHAIKEN, S.: "The heuristic model of persuasion", en M. P. Sanna, J. M. Olson, y C. P. Herman (eds.) *Social Influence: Ontario Symposium*, Vol. 5. Hillsdale, N.J. 1987.
- CHAPMAN BURKE, M. y EDELL, J. A.: "The impact of Feelings on Ad-Based Affect and Cognition" en *Journal of Marketing Research* febrero 1989.
- EDELL, J. A.: "Nonverbal Effects in Ads: A Review and Synthesis" en *Nonverbal Communication in Advertising*. Eds. David Stewart y Sidney Hecker. Lexington Books. Lexington MA. 1988.
- FEDERICO EL GRANDE: "Instructions of Frederick the Great for his generals, 1742" traducción inglesa del original en alemán, en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. Brig. Gen. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, Harriburg Pa 1985.
- FISHBEIN, M.: "An Overview of the Attitude Construct" en *A Look Back, a Look Ahead*, de G. B. Hafer ed. American Marketing Association, Chicago 1980.

- FRIEDMAN R.; PARKER LESSIG, V.: "A Framework of Psychological Meaning of Products" en *Advances in Consumer Research*, vol. 13, Ed. Richard J. Lutz. Provo, UT Association for Consumer Research, 1986.
- FUENTES, C. LLINÁS, R.: "¡Fenomenal!", en *El Publicista*. No. 38, 1 – 15 de febrero de 2001, Pág. 35.
- GARDNER, M. P. MITCHELL, A. A. Y RUSSO, J. E.: "Low Involment Strategies for Preprocessing Advertisements" en *Journal of Advertising*, Vol. 14. No.2.
- GARFIELD, B.: "Breakthrough Products Gets Greatest TV Spot" en *Advertising Age*, 10 de enero de 1994.
- GOLDMAN, K.: "Absolut Tones Down Its Familiar Bottle", en *The Wall Street Journal*, del 27 de julio de 1995.
- GUTMAN, J.: "A Means – End Chain Model Based on Consumer Categorizations Processes" en *Journal of Marketing*, primavera 1982.
- HAWKINS S.: "The Significance of Impulse Buying Today" en *Journal of Marketing* 26 (abril de 1962).
- HORTON C.: "Apple's Bold "1984" Scores on all Fronts", en *Advertising Age*, 1 de enero de 1990.
- HUTCHINSON, J. W. y MOORE, D. L.: "Issues Surrounding the Examination of Delay Effects of Advertising", en Kinnear (ed.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 11. Association for Consumer Research. Provo UT. 1984.
- HUTCHINSON, J. W.; RAMAN, K.; MANTRALA, M. K.: "Finding choice alternatives in memory: Probability models of brand name recall" en *Journal of Marketing Research*, 1994, 16 (4).
- HOUSTON, M. J. y ROTHSCHILD, M. L.: "Conceptual and Methodological Perspectives on Involment" en Subhash C. Jain Ed. 1978 *Educator's Proceedings* (Chicago: American Marketing Association, 1978).
- JANISZEWSKI, C.: "Preconscious Processing Effects: The Independence of Attitude Formation and Concious Thought", en *Journal of Consumer Research* 15 (septiembre de 1988).

- JOHNSON, B.: "10 years after "1984": The Commercial and the Product that Changed Advertising", en *Advertising Age*, Junio 1994.
- JOYCE, T.: "Models of Advertising" en *Marketing Research Today* Noviembre 1991.
- KAHNEMAN, D. y TREISMAN, A.: "Changing Views of Attention and Automaticity" en *Varieties of Attention*, ed. R. Parasuraman y D. R. Davies, *Academic Press*, Nueva York 1984.
- KELMAN, H.: "Process of opinion change". *Public Opinion Quarterly* 25 Spring.
- KIM, C. K. y LORD, K. R.: "A New FCB Grid and its Strategic Implications for Advertising", en *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada* (Marketing) Tony Schellinck, ed. Niagara Falls Ontario, 1991.
- KRUGMAN, H. E.: "The impact of Television Advertising: Learning without Involment", en *Public Opinion Quarterly* 29 (1965).
- KRUGMAN, H. E.: "The Measurement of Advertising Involment", en *Public Opinion Quarterly* 30 (1967).
- KRUGMAN, H. E.: "Memory without Recall, Exposure with Perception", en *Journal of Advertising Research* 17, agosto 1977.
- LAKOFF, R.: "Persuasive discourse and ordinary conversation, with examples from advertising". Georgetown University Round Table on Language and Linguistic..
- LAMBIN, J. J.: "La marca y el comportamiento de elección del comprador", en *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, editado por Jean -Noël Kapferer y Jean - Claude Thoenig, McGraw - Hill, Madrid, 1991.
- LASSWELL, H. D.: "The Structure and Function on Communication in Society", en *The Communication of Ideas*. Harper and Brothers. New York. Traducción española en MORAGAS, M. *Sociología de la comunicación de masas*, Gustavo Gili, Barcelona 1982.

- LAUTERBORN, R.: "The New Marketing Litany: Four P's Passe; C Words take over", en *Advertising Age*, 1 de octubre de 1990.
- LEARNED, E., CHRISTENSEN, F. C., ANDREWS, K., y GUTH, W. D.: *Business Policy: Test and Cases*. Richard D. Irwin Ed. Homewood, ILL. 1969.
- LEVIN, G.: Absolut History, en *Advertising Age*, 6 de julio de 1992, Págs. S –2.
- LYNCH, J. G. y SCRULL, TH. K.: "Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods" en *Journal of Consumer Research*, Vol. 9. Junio 1982.
- MAGGARD, J. P.: "Positioning revisited" *Journal of Marketing* enero 1986.
- MINTZBERG, H.: "El trabajo del administrador: fantasía y realidades", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Págs. 35 – 45.
- MINTZBERG, H.: "Patterns in Strategy Formation", *Management Science* 24 1978.
- MINTZBERG, H.: "Of Strategies, Deliberate and Emergent", en *Strategic Management Journal* 6 1985.
- MINTZBERG, H.: "Las cinco P de la estrategia", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Págs. 15 – 22.
- MINTZBERG, R.: "Crafting Strategy", en *Harvard Business Review*, julio – agosto 1987.
- MINTZBERG, H.: "Strategy Formation: Schools of Thought" en *Perspectives on Strategic Management* James W. Frederickson Ed. Harper Business, N. Y. 1990.
- MITCHELL, A. A.: "Models of Memory: Implications for Measuring Knowledge Structures" en *Advances in Consumer Research*, Vol. 9 Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI. 1982.
- MORENO, D.: "Mercados publicitarios, Madrid – Barcelona". *El Publicista*. No. 38, 1 –15 de febrero de 2001, Págs. 28 – 33.

- MULVEY, M. S.; OLSON, J. C.; CELSI, R. L.; y WALKER, B. A.: "Exploring the Relationships Between Means – End Knowledge and Involvement", en *Advances in Consumer Research*, Vol 12 Association for consumer Research, Provo, UT 1994.
- NEWELL, S.J. y SHEMWELL, D. J. En "The CEO endorser and message source credibility: an empirical investigation of antecedents and consequences". *Journal of Marketing Communications*, 1.
- OLSON, J. C. y REYNOLDS, T. J.: "Understanding Consumers' Cognitive Structures: Implications for Marketing Strategy" en *Advertising and Consumer Psychology*, vol1 eds. Larry Percy y Arch Woodside, Lexington Books, Lexington MA, 1983.
- PARK, J. W. y HASTAK, M.: "Memory based Product Judgements: Effects of Involvement at Encoding and Retrieval", en *Journal of Consumer Research* 21, diciembre de 1994. Págs. 534 – 547.
- PARK, C. S. y SRINAVASAN, V.: "A survey – based method for measuring and understanding brand equity and its extendability", en *Journal of Marketing Research* 31(2) 1994.
- PENDLETON, J.: "Bringing New Clow-T to Ads, Chiat's Unlikely Creative" *Advertising Age*, 7 de febrero de 1985.
- PENNINGTON, M. Y COHEN, S.: "Michael E. Porter speaks on strategy" en *Planning Review*, enero de 1982.
- PÉREZ CAMPO, M.: "Comunicación y Relaciones Públicas, Informe" en *El Publicista*, No.35, 1 –15 diciembre de 2000. Madrid. Págs. 16 – 21.
- PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T.: "The Elaboration Likelihood Model of Persuasion" en L. Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*. Vol. 19. Academic Press. Nueva York, 1986.
- PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T. y GOLDMAN, R.: "Personal involvement as determinant of argument – based persuasion" en *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 41. 1981.
- PETTY, R. .E., CACIOPPO, J. T. y SCHUMANN, D.: "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating

Role of Involvement", *Journal of Consumer Research*, septiembre 1983.

- QUINN, J. B.: "Estrategias para el cambio", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos, y casos*. Prentice Hall. México, 1997. Págs. 7 –14.
- RAPPOPORT, C.: "Nestlé's Brand Building Machine", *Fortune*, 19 de Septiembre de 1994.
- RATCHFORD, B. T.: "New insights about the FCB Grid" en *Journal of Advertising Research* 4, 1987.
- RICE, J.: "Ever try converting a staunch Catholic to Buddhism?", en *Marketing News*, 2 de septiembre de 1991.
- RIESGO, A.: "El derby Madrid – Barcelona" en *El Publicista*, No.38, 1 –15 febrero de 2001. Pág. 34. Madrid.
- ROBERTSON, T. S.: "Low Commitment Consumer Behavior" en *Journal of Advertising Research* 16 (abril de 1976).
- ROKEACH, M.: "The role of Values in Public Opinion Research", en *Public Opinion Quarterly* 32 (invierno de 1968).
- ROMERO DE TEJADA, R.: "Notoriedad y presión publicitarias", 9º *Seminario de Audiencias de Televisión*, AEDEMO. Lisboa. 1993.
- ROSSITER, J. R. PERCY, L.. DONOVAN, R. J.: "A better advertising planning grid" en *Journal of Advertising Research* 1991, 31 (5).
- RUMELT, R. P.: "Evaluation of Strategy: Theory and Models" en *Strategy Mangement: A New View of Business Policy and Planning*, Editado por D. E. Schendel y G. W. Hofer. Little Brown, Boston 1979.
- SAXE, de, M.: "My reveries upon the art of war", traducción inglesa del original en francés, en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. Brig. Gen. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, Harrisburg PA 1985.

- SCHNEIDER, W. y SHIFFRIN, M.: "Controlled and Automatic Human Information Processing: I. Detection, Search, and Attention" en *Psychological Review*, enero de 1977.
- SCHNEIDER, W. y SHIFFRIN, M.: "Controlled and Automatic Human Information Processing: II. Perceptual Learning, Automatic Attending, and a General Theory". *Psychological Review*, marzo de 1977.
- SCHRAMM, W.: How communication works, en *The Process and Effects of Mass Communications* (Ed. W. Schramm). Urbana IL. University of Illinois Press.
- SINGH, S. N. y ROTHSCILD, M. L.: "Recognition as a Measure of Learning from Television Commercials" en *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, agosto de 1983.
- SMITH, E.: "Theories of Semantic Memory", en *Handbook of Learning and Cognitive Processes*, Vol. 6 Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ. 1978.
- SMITH, T. R.; MITCHELL, A. A.; MEYER, R. "A Computational Process Model of Evaluation Based on the Cognitive Structuring of Episodic Knowledge" en *Advances in Consumer Research*, vol. 9, Andrew A. Mitchell ed. Association for Consumer Research, Ann Arbor MI 1982.
- TEINOWITZ, I.: "Magazine skips filming in printing", en *Advertising Age* del 27 de febrero de 1995.
- VAUGHN R.: The Consumer Mind: "How to tailor Ad Strategies", en *Advertising Age*, 9 de junio de 1980.
- VAUGHN, R.: "How Advertising works: a planning model". *Journal of Advertising Research* (octubre 1980).
- VAUGHN, R.: "How Advertising works: a planning model revisited" en *Journal of Advertising Research*, febrero – marzo 1986.
- VEGETIUS: "The military institutions of the romans", traducción inglesa del original en latín en *Roots of Strategy, The 5 Greatest Military Classics of All Time*, Ed. Brig. Gen. PHILLIPS, T.R. Stackpole Books, Harriburg, PA, 1985.

- VICTORIA MAS, J. S.: "El Product Placement en la producción audiovisual española" en *El Publicista*, No. 17, 16 –31 de enero de 2000, Págs. 36 – 37.
- VISHWANATH, V. y MARK, J.: "Your Brand's Best Strategy", en *On Brand Management*, Harvard Business Review, Boston 1999.
- WESTLEY, B. H. y MACLEAN, M.: "A conceptual model for mass communication research" en *Journalism Quarterly*, 34, 1957.
- WILLIAMSON, D.H.: "Absolut Web: site with a twist", en *Advertising Age*, 20 de Mayo de 1996.
- WRAPP, E. H.: "Los buenos administradores no participan en política", en MINTZBERG, H. QUINN, J. B., y VOYER, J.: op. cit. Págs. 45 – 52.
- WYER, R. S. y SKRULL, T. K.: "Human Cognition in Its Social Context" en *Psychological Review* 93 (julio de 1986).

3. Páginas web

- Caso Absolut Vodka:
 - Creatividad: Piezas gráficas
www.asolutvodka.com
www.terra.es/personal/+pgo7165/publib.htm
 - RR.PP.: Comunidad de usuarios
<http://members.es.tripod.de/vodkaman/menu.htm>
- Caso Apple:
 - www.apple.com
 - www.adsqgallery.com
 - www.advweb.cocomm.utexas.edu/world
- Internet como medio:
 - www.foro-marketing.com

4. Otras publicaciones y artículos sin firma

- *Absolut Reflexions* No. 2, 1998 Volumen 22.

- *Advertising Age* (1990), "Agency of the Decade; Chiat Proves Big Can Be Better", enero de 1990. Págs. 1 y 10.
- "Apple Performa informercial, 100.000 calls" en *Advertising Age*, 30 enero de 1995, Pág. 6.
- "Comercio electrónico, preparado para despegar", *Expansión*, 30 de mayo de 2000, Pág. III.
- *The Conversion Model*, Chicago, Market Facts Inc. 1991.
- *The Copy Book*, edición de The Designers and Art Directors Association of the United Kindom, en colaboración con Rotovision S. A., Hove 1996.
- "Cuando la marca vale más que la empresa" en *Expansión*, 24 de junio de 2000, Pág. 12.
- "Dos millones de hogares tienen acceso a Internet" en *Expansión*, 14 de junio de 2000, Pág. VII.
- EPICA S. A.: *Epica book 13, Europe's best advertising*. Epica S. A. Suresnes 1999.
- FESTIVAL DE CINE PUBLICITARIO DE SAN SEBASTIÁN, Bobinas de Premios de los años 1988, 1989.
- FESTIVAL DE CINE PUBLICITARIO SAWA, CANNES, Bobina de Premios de 1984.
- INFOADEX. *Estudio Infoadex de la inversion publicitaria en España 201. Resumen*. Infoadex S. A. Madrid, 2001.
- INSTITUTO NACIONAL DE PUBLICIDAD – EMOPÚBLICA: *Investigación sobre Técnicas de Selección y Planificación de Medios Publicitarios*. Instituto Nacional de Publicidad. Madrid. 1978.
- *Línea Abierta*, No. 26, Enero 2001, Boletín Informativo de la AIMC.
- "La Red en España" en *Expansión*, miércoles 14 de junio de 2000, Pág. VII.

- "Los anuncios que hicieron historia" en *Anuncios* No. 77 diciembre de 1999, Págs. 5 a 46.
- "Los mejores anuncios del siglo XX" en *El PUBLICISTA*, Número Extraordinario Madrid, 2000.
- "Major Study Details Ads" en *Advertising Age* del 21 de junio de 1982.
- *MEDIA PLANNING: Flash TV, Especial 2000*, Departamento de Investigación y Servicios de Marketing, Madrid, 2001. Pág. 16.
- "¿Qué compran los españoles en la red? *Expansión*, 7 de julio de 2000, Pág. III.
- "Textos fuera de contexto" Edición de Antonio Villegas, en revista *Campaña* No. 403, Primera quincena de mayo de 1992.

5. Diccionarios

- *DICCIONARIO DEL ESPAÑOL ACTUAL*, Dirigido por Manuel Seco, Olimpia Andrés, y Gabino Ramos, Editorial Aguilar, Colección de Lexicografía, 1ª edición, Madrid 1999.
- *DICCIONARIO INGLÉS – ESPAÑOL: Cassell's Spanish – English Dictionary*, dirigido por Allison Peers, Barragán, Vinyals, y Mora. Londres 1970.
- *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA*, 21ª Edición, Real Academia Española, 1992.
- *DICCIONARIO SALAMANCA DE LA LENGUA ESPAÑOLA*, Dirección de Gutiérrez Cuadrado, Coedición de la Universidad de Salamanca y Editorial Santillana. Madrid 1996.
- *DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE MARKETING. MIGUEL SANTESMASES MESTRE*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.

6. Otras fuentes

- Servicio de Documentación de la Sección de Publicidad y RR. PP. del Departamento de Ciencias de la Comunicación, dirigido por la profesora becaria Dña. Silvia Cuesta.

NOTAS Y COMENTARIOS

SEXTA PARTE

ANEXOS

ANEXO I
DEFINICIONES DE
ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN
PERSUASIVA DE MASAS

ANEXO I

Definiciones de Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Anexo 1

La aplicación del concepto de Estrategia al ámbito de la Comunicación Persuasiva de Masas es relativamente reciente, si se la compara con otras áreas de conocimiento. Esta investigación no pretende hacer un estudio exhaustivo del estado de las Ciencias de la Comunicación en lo relativo a la determinación de la estrategia. No obstante, como es natural, se ha juzgado necesario hacer una amplia lectura de las aportaciones de una serie de autores de prestigio.

El Anexo se articula en los siguientes apartados

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Planteamiento del Anexo 1 (Punto actual)2. Sumario de las opiniones encontradas3. Definiciones por orden alfabético de autor |
|---|

2. Sumario de las opiniones encontradas

Se ha realizado una lectura de 34 libros publicados por 52 importantes autores. Esta revisión no pretende ser completa ni en lo tocante a los autores, ni siquiera en cuanto a las obras que se estudian de los mismos. Sin duda hay autores que no se han podido tener en cuenta, y obras de los autores citados que no se han utilizado.

No obstante, de la lectura de todas las definiciones se puede tener una idea aproximada del estado de la aplicación del término Estrategia al área de la Comunicación Persuasiva de Masas. En este asunto, se puede decir que, por utilizar un término clásico, ante el problema de la Estrategia la Doctrina sobre Comunicación Persuasiva de Masas se encuentra dividida.

Cabría la posibilidad de hacer un sumario de las opiniones encontradas, que fuera como sigue:

1. Hay autores muy respetados, entre los que se puede citar a González Martín, Sánchez Franco, y Sánchez Guzmán, que no se ha podido observar que utilicen el término Estrategia, al menos en las obras consultadas. Posiblemente esto sea debido a que no se han podido revisar todas sus obras, y, en el caso de Sánchez Franco, porque el libro utilizado se centra en los aspectos de gestión de la comunicación, situados en un nivel táctico.
2. Se ha observado que hay autores, como Guardia y Pérez, que aunque utilizan el concepto de Estrategia de Comunicación, dan por hecho su definición y no creído necesario ofrecer ninguna específicamente.
3. Entre los autores que definen el término, hay algunos, entre los que cabe citar a Cravens, Esteban Talaya, Peter y Olson, que siguen una larga tradición anglosajona para la cuál Comunicación y Promoción¹ son términos sinónimos. En consecuencia Estrategia de Comunicación y Estrategia de Promoción se utilizan indistintamente. Otros por el contrario, siguiendo una tradición muy española, reservan el término Promoción para acciones ligadas a la variable precio o a la oferta de regalos. En este último caso, como es natural Comunicación engloba al término Promoción. Kotler que utiliza por separado los términos Estrategia de Comunicación y Estrategia de Promoción, no establece una delimitación entre ambos conceptos.
4. Tampoco hay consenso en la delimitación de los términos Comunicación y Publicidad. Para algunos autores, como Avery, Bell, Rossiter y Percy, Schultz, los términos estrategia de comunicación y estrategia de publicidad son utilizados casi como sinónimos, aunque a lo largo de sus obras tratan las Relaciones Públicas, el Marketing Directo, etcétera. Para otros autores, como

¹ Promoción se toma como traducción del término inglés "*Sales Promotion*".

Bassat, Parente (et al.), Procter & Gamble, Smith (et al.) la Estrategia de Publicidad es claramente un apartado de la Estrategia de Comunicación.

5. Aunque es un problema menor, no hay tampoco un método claro de definición. Algunos autores como Avery, Bassat, Capriotti, Fill, Moliné, y Schultz y Barnes, utilizan definiciones de Estrategia de Comunicación que pudieran ser descritas como holísticas; otros como Arens, Bell, Cravens, Davara, o Rossiter y Percy, prefieren definiciones de tipo morfológico.
6. Aparentemente no hay un consenso general respecto de la utilización del concepto de niveles en el ámbito de la comunicación persuasiva de masas. Hay autores que lo toman en cuenta, mientras que hay otros como García Uceda, O'Guinn (et al.), y Ortega, comunicación, publicidad, o creatividad, aparecen como conceptos tan próximos entre sí, que casi pudiera parecer que son intercambiables.
7. Respecto de las relaciones entre Estrategia y Planificación, tampoco hay una posición establecida. Para algunos autores, como Cravens, Parente (et al.) la estrategia está ligada a la existencia de un plan; en cambio para otros, como Fill, O' Guinn (et al.), Rodríguez del Bosque (et al.), la relacionan más bien con la toma de decisiones, haya o no haya planificación en sentido estricto.
8. Tampoco hay consenso respecto de los elementos constituyentes de una estrategia de comunicación. Algunos autores, como Avery, Arens, González Lobo y Carrero López, Marín Armario, Reinares Lara y Calvo Fernández, O'Guinn (et al.), restringen el concepto de estrategia a los medios o caminos para alcanzar los objetivos, sin incluir a estos últimos. Otros, como Bassat, Cravens, Fill, García Uceda, y Rossiter y Percy, incluyen dentro de la Estrategia de Comunicación el establecimiento de objetivos de segundo nivel.

3. Definiciones en orden alfabético de autor

VERY, J.: *Advertising Campaign Planning*. 2ª edición, The Copy Workshop. Chicago, 1997.

- Definición de objetivo de publicidad: “Es lo que usted quiere que haga la publicidad. Normalmente empieza con las palabras “establecer” (Pág. 144).
- Definición de estrategia de publicidad: “Es cómo usted quiere que la publicidad alcance el objetivo definido anteriormente” (Pág. 144).

ARENS, W. F. *Contemporary Advertising*, Ed. Irwin McGraw – Hill, 7th Edition, New York 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “El objetivo publicitario (o de comunicación) manifiesta dónde el anunciante quiere estar respecto del conocimiento, actitud, y preferencias del consumidor. La estrategia publicitaria (o creativa) describe cómo llegar hasta allí” (Pág. 229).

BELL, R.: “Insight in action” en FORTINI – CAMPBELL, L.: *Hitting the sweet spot*. The Copy Workshop. Chicago 1992.

- Definición de estrategia de publicidad: “Necesita reflejar la llamada básica y la razón básica que permitirá la más simple, más clara, y más efectiva presentación de la argumentación de ventas de la marca” (Pág. 203).

BASSAT, L.; *El libro rojo de la publicidad*, Ediciones Folio, Barcelona, 1993. En esta obra se habla de estrategia desde la página 63 a la 78, especialmente al final de la 63 en “apunte primero, dispare después”, aunque no se define el concepto.

BASSAT, L.: *El libro rojo de las marcas*, Editorial Espasa Calpe, Madrid, 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “La estrategia es como el juego del golf. Desde un punto de partida hemos de llegar a un objetivo. Y para conseguirlo hemos de llevar la pelota de un punto a otro, con diferentes tipos de palos,

precisión y un poco de suerte, teniendo en cuenta que el campo de juego está lleno de irregularidades y de trampas que nos pueden dejar fuera de la competición” (Pág. 60).

CAPRIOTTI, P. P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel, Barcelona 1999.

- Definición de estrategia de imagen corporativa: “(Es) la elección de la orientación y los lineamientos generales de la estrategia de imagen dentro de la organización” (Pág. 202).
“...todo planteamiento estratégico de imagen corporativa debe ir dirigido a generar identificación y diferenciación, a establecerse como referente de imagen y a lograr la preferencia de los públicos de la organización” (Pág. 202).

CRAVENS, W. D.: *Strategic Marketing*, 6th Ed. Irwin McGraw Hill, 2000.

- Definición de estrategia de comunicación: “La estrategia de promoción consiste en la planificación, ejecución, y control de la comunicación de una organización a sus clientes y a otras audiencias objetivo” (Pág. 354).

DÍEZ DE CASTRO, E. C.; MARTÍN ARMARIO, E.: *Planificación Publicitaria*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993. No define estrategia de comunicación.

DAVARA RODRÍGUEZ, F.J. *Estrategias de comunicación en marketing* Dossat 2000, Madrid 1994.

- Definición de Estrategia de Comunicación: “Es el conjunto de formas y modos de comunicación que tienen como objetivo establecer una comunicación eficaz de ideas, productos y servicios” (Pág. 291).

ESTEBAN TALAYA, A. *Principios de Marketing*, Editorial ESIC, Madrid, 1997. Utiliza el concepto de estrategia de comunicación en relación con las estrategias *push* y *pull* de promoción de ventas a través de canales de distribución, no lo define con más precisión (Pág. 541). Luego, utiliza los conceptos “estrategia creativa” y “estrategia de medios” (Pág. 571).

FILL, C.: *Marketing Communications, contexts, contents, and strategies*, Prentice Hall, N.Y. 2nd edition 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “La decisión clave se refiere a la dirección global del programa (de comunicación), el ajuste con el marketing y con la estrategia corporativa, y hacia quién han de ser dirigidos los mensajes más importantes”.

GARCÍA UCEDA, M.; *Las claves de la publicidad*, Editorial ESIC, Madrid 1995.

- Definición de estrategia de comunicación: “La estrategia publicitaria o de comunicación es el camino a seguir para lograr una respuesta del público objetivo, al posicionar el producto en su mente de forma concreta” (Pág. 135).

GONZÁLEZ LOBO, M. A., CARRERO LÓPEZ, E.: *Manual de planificación de medios*. 2ª Ed. ESIC, Madrid, 1999.

- Definición de estrategia publicitaria: “Es el camino a recorrer para conseguir los objetivos de publicidad. Se realiza por todas las personas involucradas en la campaña, oído el planificador de medios. Consta de cuatro tareas fundamentales: determinación de la respuesta que esperamos del consumidor, definición del grupo objetivo, determinación del presupuesto publicitario y distribución global del mismo” (Pág. 598).

GONZÁLEZ MARTÍN, J. A.: *Teoría general de la publicidad*, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1ª edición, 1996. No menciona el término estrategia de comunicación.

GUARDIA, R.; *Nunca vendas a un extraño*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1991. Este autor utiliza abundantemente el término “estrategia de comunicación” en las páginas 137 a 148, y en todo el libro en general, pero no lo define.

KOTLER, PH. *Dirección de Marketing*, 8ª Edición, Edición original, Editorial Prentice Hall, Madrid, 1999. No define el término de estrategia de comunicación, aunque dedica el Capítulo 22 al “diseño de estrategias de comunicación y promoción (Págs. 654 – 683).

LUQUE, T.: *Marketing Político*, Ariel Economía, Barcelona 1996.

- Definición de estrategia de comunicación política: “La comunicación política, en el sentido que acabamos de precisar y al que nos vamos a referir, es un proceso de comunicación propiamente dicho y al mismo tiempo una variable (o mejor, constituye un conjunto de variables) sobre las que la organización política ejerce cierto control; al formar parte de las variables controlables está comprendida, como componente esencial, en la mezcla estratégica de dicha organización”.

MARTÍN ARMARIO, E. *Marketing*, 1ª edición, Editorial Ariel Economía, Barcelona 1993.

- Definición de estrategia de comunicación: “definir las estrategias de comunicación (consiste en establecer) los procedimientos que se van a seguir para alcanzar los objetivos establecidos” (Pág. 467).
- La estrategia de comunicación entendida como promoción de ventas: “Es posible diferenciar dos grandes estrategias de comunicación: la estrategia *push* de presión y la estrategia *pull* o de aspiración” (Pág. 468).

MOLINÉ, M.: *Malicia para vender con marca*, Ediciones Deusto, Bilbao 1996.

- Definición de estrategia de comunicación: “La palabra estrategia es más que una promesa. Y es una obligación” (Pág. 14).

O’GUINN, T.; ALLEN, C. T.; SEMENIK, R. J.: *Publicidad*, International Thomson Editores, México 1999.

- Definición de estrategia: “La estrategia representa el mecanismo por medio del cual se realizará algo. Consiste en la expresión de los medios para alcanzar un fin. Se supone que todos los demás factores desembocan en una estrategia. La estrategia es lo que se hace, de acuerdo con la situación y los objetivos” (Pág. 229).
- Definición de estrategia publicitaria: “Una estrategia publicitaria es la declaración sumaria de todas las esencias y definiciones de planeación, preparación y decisiones de colocación” (Pág. 276).

- Definición de ejecución: “La aplicación real es la ejecución del plan de publicidad. Se trata de la elaboración y colocación de anuncios en todos los medios de información... Hay dos elementos para la ejecución de un plan de publicidad: determinar la estrategia textual y diseñar un plan de medios de información” (Pág. 229).
- Estrategia de copy (copy strategy) o Plataforma de redacción: “La estrategia de copy (copy strategy) consiste en los objetivos y métodos o tácticas para el texto. Los objetivos expresan lo que el publicista pretende lograr, mientras que los métodos describen la forma en que se alcanzarán tales objetivos” (Pág. 229).

ORTEGA, E. *La comunicación publicitaria*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997. No utiliza el término estrategia de comunicación, aunque utiliza “Estrategia Creativa” (Págs. 216 – 235), cuando habla de la determinación del “eje del mensaje”, del “concepto”, del “esquema de transmisión”, y del “slogan”.

PARENTE, D.; CANDEN BERGH, B.; BARBAN A.; MARRA, J.: *Advertising Campaign Strategy*, The Dreyden Press, Orlando, 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “Es el plan (que indica) cómo se va a alcanzar los objetivos de marketing y de comunicación que han sido fijados... Se debe mantener la estrategia global y directiva. No debe permitirse que se convierta en táctica... Se deberá aportar una exposición de las razones que unen cada estrategia a los problemas y oportunidades, a los objetivos, y a la información clave que se ha recogido en el análisis de la situación ” (Pág. 312).
- Definición de estrategia publicitaria: “Su estrategia publicitaria consiste en dos subestrategias que dirigen qué habrá de ser dicho en los mensajes publicitarios que se recomiendan, y cómo habrán de ser usados los medios de comunicación para enviar esos mensajes, con vistas a conseguir el máximo impacto. Estas subestrategias son la estrategia creativa y la estrategia de medios que forman el corazón de la mayoría de las campañas de comunicación que Usted habrá de desarrollar” (Pág. 313).

- Definición de estrategia creativa: “Es una declaración de qué se va a decir, u ofrecer, en sus anuncios para conseguir las respuestas que usted ha fijado como objetivos” (Pág. 314).

PÉREZ, A.: Ponencia “Las estrategias publicitarias en televisión hacia el próximo milenio” en *Publicidad en televisión*, V Jornadas de comunicación social, Universidad de Vigo, Facultad de Ciencias Sociales, Pontevedra, 1998. El autor hace un balance de la aplicación del concepto de estrategia a la comunicación. Concluye que hay que acudir a la teoría de juegos, y abandonar el origen militar del término. No define estrategia de comunicación.

PETER, J. P. y OLSON, J. C.: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin McGraw-Hill, 5th Edition, N. Y. 1999. No utilizan el término estrategia de comunicación, en su lugar emplean estrategia de promoción a la que dedican el Capítulo 17, Págs. 396 – 428.

- Definición de estrategia de promoción: “Los directivos de marketing desarrollan promociones para comunicar información sobre sus productos y persuadir a los consumidores de que los compren. Hay cuatro tipos de promociones: publicidad, promoción de ventas, venta personal, y relaciones públicas” (Pág. 397).
- Definición de persuasión: “Persuasión se refiere a los cambios en las creencias, actitudes, e intenciones de comportamiento ocasionados por una comunicación promocional” (Pág. 410).

PROCTER & GAMBLE. Ver en MOLINÉ, M.: *La fuerza de la publicidad*. Universidad Antonio de Nebrija y McGraw – Hill, Madrid 2000, Pág. 189.

- Definición de Copy Strategy: “La copy strategy es un documento que identifica las bases sobre las cuales esperamos que el consumidor prefiera adquirir nuestros productos en vez de los competidores”.

REINARES LARA, P.; CALVO FERNÁNDEZ, S.: *Gestión de la comunicación comercial*, McGraw Hill, Madrid, 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “(las estrategias de comunicación son) los procedimientos que se van a seguir para alcanzar los objetivos establecidos” (Pág. 15).

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, J. A.; DE LA BALLINA BALLINA, J.; SANTOS VIJANDE L.; *Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones*, Ed. Civitas. Madrid 1997.

- Definición de estrategia de comunicación: “La estrategia de comunicación es la definición de las líneas generales de actuación en términos de comunicación dentro de la estrategia general de la empresa, por ello resulta necesario establecer la máxima coherencia entre ambas” (Pág. 32).

ROSSITER, J. R. PERCY, L. *Advertising communications, & promotion management*, 2ª edición, Irwin McGraw-Hill, 1998.

- Definición de estrategia: “Plan general de acción con un objetivo o meta en la mente” (Pág. 26).
- Definición de estrategia publicitaria: “(está formada por) el público objetivo y la posición” (Pág. 599).
- Definición de estrategia creativa o persuasiva: “La idea creativa (también llamada estrategia creativa o estrategia persuasiva) es la elección de una vía interesante de expresar la posición de la marca en un formato publicitario” (Pág. 180).

SÁNCHEZ FRANCO, M.J.; *Eficacia publicitaria, teoría y práctica*, McGraw Hill, Madrid, 1999. No utiliza el concepto de estrategia de comunicación.

SÁNCHEZ GUZMÁN, J. R.: *Marketing Comunicación*, Editorial Ciencia 3 Distribución, Madrid 1989. No utiliza el concepto de estrategia de comunicación.

SCHULTZ, D. E.: *Strategic Advertising Campaigns*, 3ª edición, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois 1991.

- Definición de objetivos publicitarios: “(Son) el resultado final, claramente definido y mensurable, de uno o varios mensajes publicitarios” (Pág. 189).

- Definición de estrategia publicitaria: “(Es) la formulación de un mensaje publicitario que comunica el beneficio, o las características que solucionan un problema, de un producto o servicio a un mercado objetivo. Generalmente se desarrolla para ser utilizada en medios de comunicación masivos” (Pág. 190).
- Definición de ejecución publicitaria: “(Es) la forma física – arte, ilustración, texto, música, etcétera – que la estrategia publicitaria toma, cuando es presentada al mercado objetivo, para alcanzar los/el objetivo/s publicitario/s” (Pág. 190).

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; ALLISON, A.: *Essentials of advertising strategy*, NTC Business Books, 3ª Edición, Lincolnwood, Illinois, 1995.

- Definición de estrategia publicitaria: “La estrategia es la formulación de un mensaje de venta publicitario que comunica el beneficio o las características de un problema/solución de un producto o servicio que es anunciado. Las estrategias son el *qué hay que decir o hacer* acerca del producto o servicio – por ejemplo, hacer énfasis en los usuarios más habituales. El desarrollo de la estrategia se ha vuelto cada vez más importante en el éxito de una marca, durante la última década, debido al cambio en las alternativas de comunicación de marketing” (Págs. 46 – 47).
- Definición de ejecución publicitaria: “La ejecución es la forma física de la estrategia publicitaria que es presentada al mercado objetivo. Incluye generalmente arte, ilustraciones, palabras, música, película, y efectos de sonido, que ayudan a comunicar la estrategia publicitaria al público objetivo, de cara a conseguir alcanzar los objetivos publicitarios. Las ejecuciones son el *cómo – lo – vas – a – decir* a tu mercado objetivo” (Pág. 47).
- Definición de tácticas publicitarias: “Son los métodos ejecutivos específicos usados para llevar a cabo la estrategia – por ejemplo, “utilizar un comercial de 15 segundos en el bloque publicitario del programa de televisión Gran Houston”. Hay una relativamente amplia

gama de alternativas de comunicación en el área de la promoción.

SCHULTZ, D. y BARNES, B. E.: *Strategic Brand Communication Campaigns*, 5ª Ed. NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “(Es) el corazón de la estrategia de Comunicación Integrada de la Marca (CIM). Es donde decidimos si necesitamos enviar un mensaje a un grupo, u ofrecerles un incentivo, o alguna combinación de ambos” (Pág. 121).

SMITH, P.R. BERRY, C. PULFORD, A.: *Strategic Marketing Communications*, 2ª Edición revisada, Kogan Page, Londres, 1999.

- Definición de estrategia de comunicación: “Determina el mensaje o la secuencia de los mensajes que deberían de alcanzar a audiencias específicas a través de una mezcla óptima de comunicaciones, *communication mix* (por ejemplo, publicidad y correo) (Pág. 70).
- Definición de estrategia de publicidad: “Determina el mensaje o secuencia de mensajes que deberían de alcanzar a audiencias específicas a través de una mezcla óptima de medios de comunicación (por ejemplo, televisión o prensa gráfica). La estrategia de comunicación debería de dirigir a la estrategia de publicidad” (Pág. 70).

ANEXO II

PIEZAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MARCAS CITADAS EN EL TEXTO

1. PIEZAS DE AVIS

CAMPAÑA DE BILL BERNBACH

Avis is only No.2 in rent a cars. So why go with us?



We try harder.

**(When you're not the biggest,
you have to.)**

**We just can't afford dirty ash-
trays. Or half-empty gas tanks. Or
worn wipers. Or unwashed cars.
Or low tires. Or anything less than
seat-adjusters that adjust. Heaters that heat. Defrost-
ers that defrost.**

**Obviously, the thing we try hardest for is just to be
nice. To start you out right with a new car, like a lively,
super-torque Ford, and a pleasant smile. To know, say,
where you get a good pastrami sandwich in Duluth.**

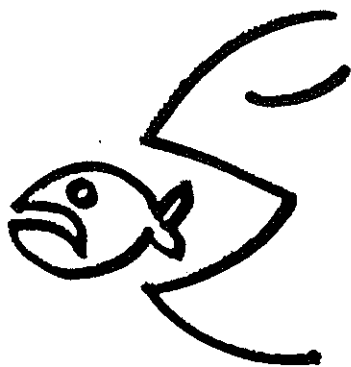
Why?

Because we can't afford to take you for granted.

Go with us next time.

The line at our counter is shorter.

When you're only No.2, you try harder. Or else.



Avis can't afford to relax.

Little fish have to keep moving all of the time. The big ones never stop picking on them.

Avis knows all about the problems of little fish.

We're only No.2 in rent a cars. We'd be swallowed up if we didn't try harder.

There's no rest for us.

We're always emptying ashtrays. Making sure gas tanks are full before we rent our cars. Seeing that the batteries are full of life. Checking our windshield wipers.

And the cars we rent out can't be anything less than spanking new Plymouths.

And since we're not the big fish, you won't feel like a sardine when you come to our counter.

We're not jammed with customers.

TEN
YEARS:
TEN
LANDMARK
CAMPAIGNS

AVIS

Avis can't afford dirty ashtrays.

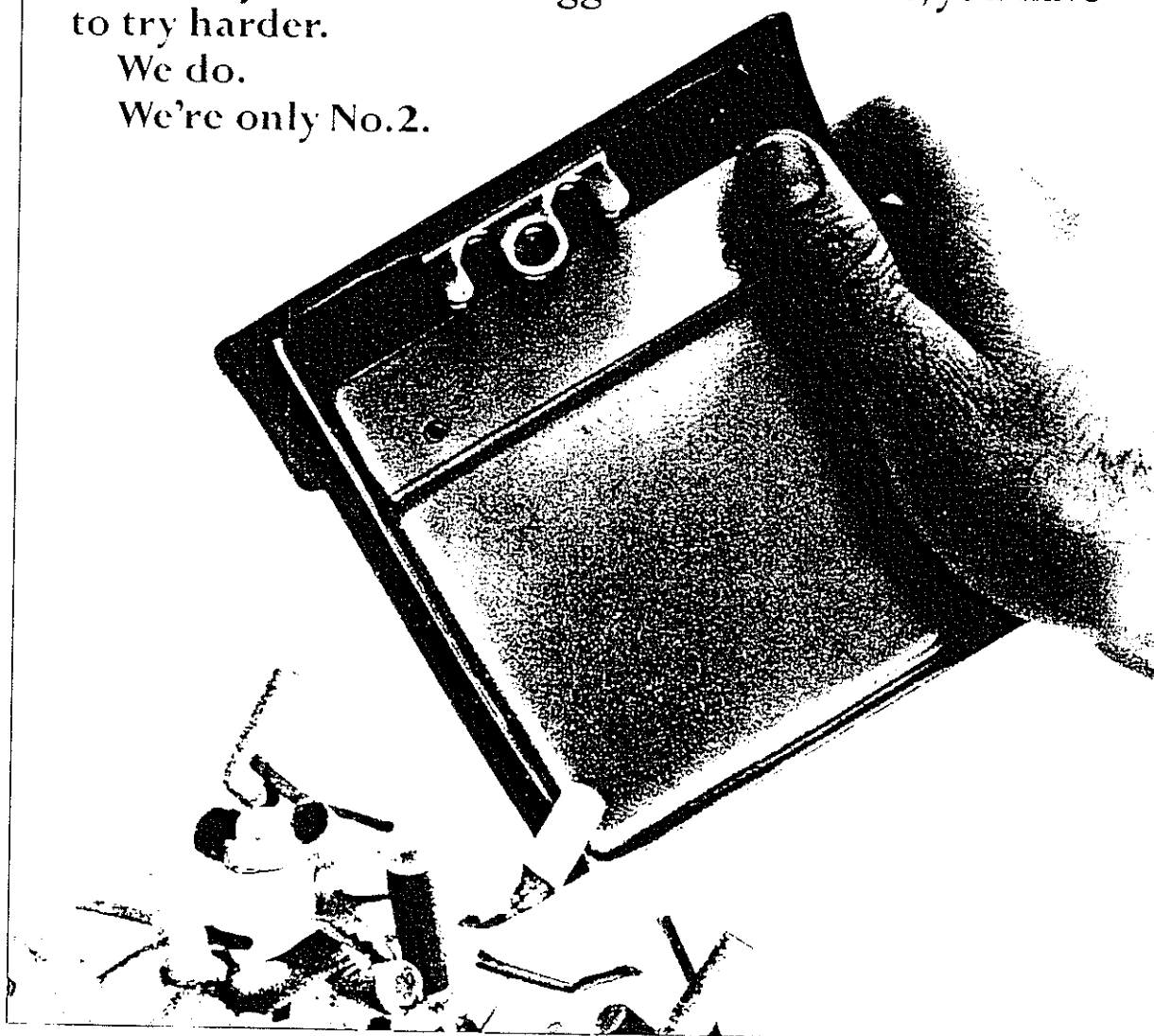
Or to start you out without a full gas tank, a new car like a lively, super-torque Ford, a smile.

Why?

When you're not the biggest in rent a cars, you have to try harder.

We do.

We're only No.2.



2. PIEZAS DE HERTZ

CAMPAÑA DE CONTESTACIÓN A LA DE AVIS
CREADA POR CARL ALLY.

No. 2 says he tries harder.

Than who?

We wouldn't, for a minute, argue with No. 2. If he says he tries harder, we'll take him at his word. The only thing is, a lot of people assume it's us he's trying harder than.

That's hardly the case. And we're sure that No. 2 would be the first to agree. Especially in light of the following.

A car where you need it.

The first step in renting a car is getting to the car. Hertz makes that easier for you to do than anybody else.



We're at every major airport in the United States. And at some airports that are not so major. Ever fly to Whitefish, Montana? Some people do. And have a Hertz car waiting.

No matter how small the airport you fly to, if it's served by a commercial airline, 97 chances out of 100 it's also served by Hertz or by a Hertz office within 20 minutes of it.

In all, Hertz has over 2,900 places throughout the world where you can pick up or leave a car. Nearly twice as many as No. 2.

Can't come to us? We'll come to you.

We have a direct-line telephone in most major hotels and motels in the U.S. It's marked HERTZ and it's in the lobby. Pick it up, ask for a car, and we'll deliver one to the door. You often can't get a cab as easily.

What kind of car would you like?

When you rent from Hertz, you're less likely to get stuck with a beige sedan when you want a red convertible. We have over twice as many cars as No. 2.

Not only is our fleet big, it's varied. We do our best to give you what you want. From Fords, to Mustangs, to Thunderbirds, to Lincolns and everything in between. Including the rather fantastic Shelby GT 350-H.

Who's perfect?

When you rent a new car from us or anybody else, you expect it to be sitting there waiting, ready to go, looking like new.

On that score we claim no superiority over our competition. They goof once in awhile. We goof once in awhile.

Except when we goof it bothers us more because people don't expect the big one to goof. And to make up for it, if our service is not up to Hertz standards we give you \$50 in free rentals.* Plus an apology.

No. 2 gives a quarter plus an apology. And advertises that he "can't afford" to do more.

We feel the other way about it. We can't afford to do less.

Besides, the \$50 comes out of the station manager's local operating funds. This tends to keep him very alert... and our service very good.

Hot line.

When you're in one city and you're flying to another city and you want to have a car waiting when you arrive and you want it confirmed before you leave, we can do it for you. Instantly. In any one of 1,038 U.S. cities. No other rent a car company can make that statement.

The major reason we can do it is because we recently installed one of the world's most advanced reservations systems.

After all, with the supersonic jets in sight and one hour coast to coast flights in prospect, you'll need some quick answers. We can give them to you today.

About credit.

If you've got a national credit card with most any major company, you've got credit with us.

About rates.

You can rent a car from Hertz by the day and the mile, by the weekend, by the week, by the month, by gift certificate, by revolving credit, by sundry other ways in between.

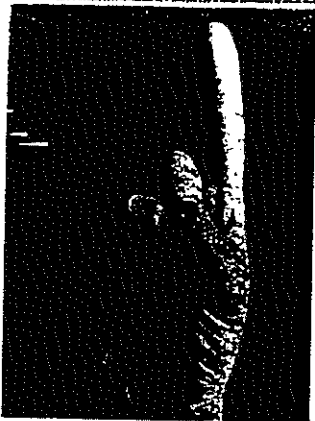
We offer all these rates for two reasons. To stay ahead of competition. To get more people to rent cars.

When you go to rent a Hertz car just tell the Hertz girl how long you want the car and roughly how much driving you'll be doing. She'll figure out the rate that's cheapest for you.

Speak up No. 3.

Is it you that No. 2 tries harder than?

There's one thing you have to do for us: Ask our Girl about it. She'll tell you how to get it. It's our standard policy. We'll make up for it. If our service is not up to Hertz standards we give you \$50 in free rentals. Plus an apology.



Hertz

Hertz has a competitor who says he's only No.2.

That's hard to argue with.

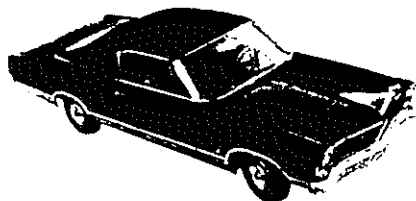
Hertz

1. A car where you need it.

We're in big towns like yours. In little towns like Whitefish, Montana. We're at every major airport in the United States and at most of the smaller ones. In fact, if an airport is served by a commercial airline, 97 chances out of 100 it'll also be served by Hertz. Or by a Hertz office within 20 minutes of it. In all, we have over 2,900 places throughout the world where you can pick up or leave a car. Nearly twice as many as No. 2.

2. What kind of car would you like?

When you rent from Hertz, you're less likely to get stuck with a beige sedan when you want a red convertible. We have over twice as many cars as No. 2.



We have Fords, Mustangs, Thunderbirds, Lincolns and everything else in between.

3. Who's perfect?

When you rent a car from us and our service is not up to Hertz standards—if we goof—we give you \$50 in free rentals.* Plus an apology. No. 2 gives you a quarter. Plus an apology.

4. Hot line.

When you're in one city and you're flying to another city and you want to have a car waiting when you arrive and you want it confirmed before you leave, we can do it. Instantly. In 1,038 cities. No other rent-a-car company can do this. The major reason we can do it is because we recently installed one of the world's most advanced reservations systems.

5. No. 2 says he tries harder. Than who?

No.2

1. We try harder.

2. We try harder.

3. We try harder.

4. We try harder.

5.

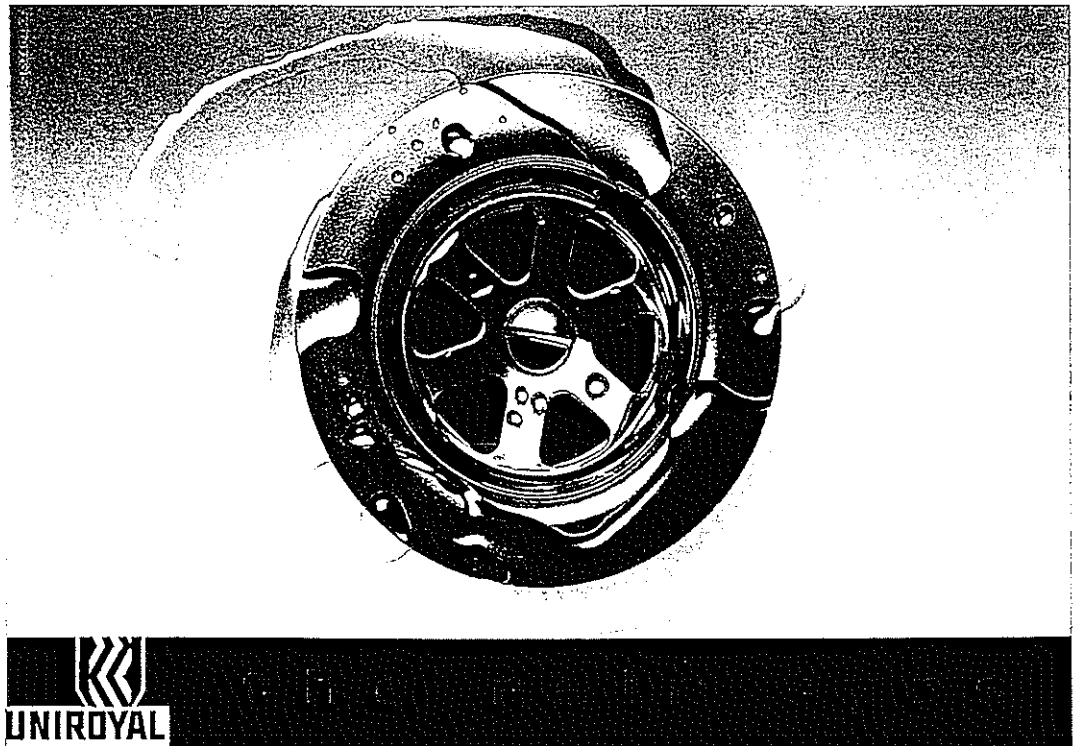
*THERE'S ONE THING YOU HAVE TO DO FOR US THROUGH TOLL FREE SERVICE (800) 451-4511 AND MAIL IT TO OUR MAIL OFFICE IN ITS SELF-ADDRESSED ENVELOPE. UPON VERIFICATION WE'LL SEND YOU \$50 IN RENTALS CERTIFICATES BY RETURN MAIL. HERTZ SYSTEM, INC., 1984

3. PIEZAS DE MICHELIN

EJEMPLOS DEL USO DEL MUÑECO BIDENDUM
POR MICHELIN.

3. 1. Valor gráfico del muñeco Bidendum.

Comparación de un anuncio de Michelin con otro de su competencia Uniroyal.



UNIROYAL

Automotive & Accessories

2

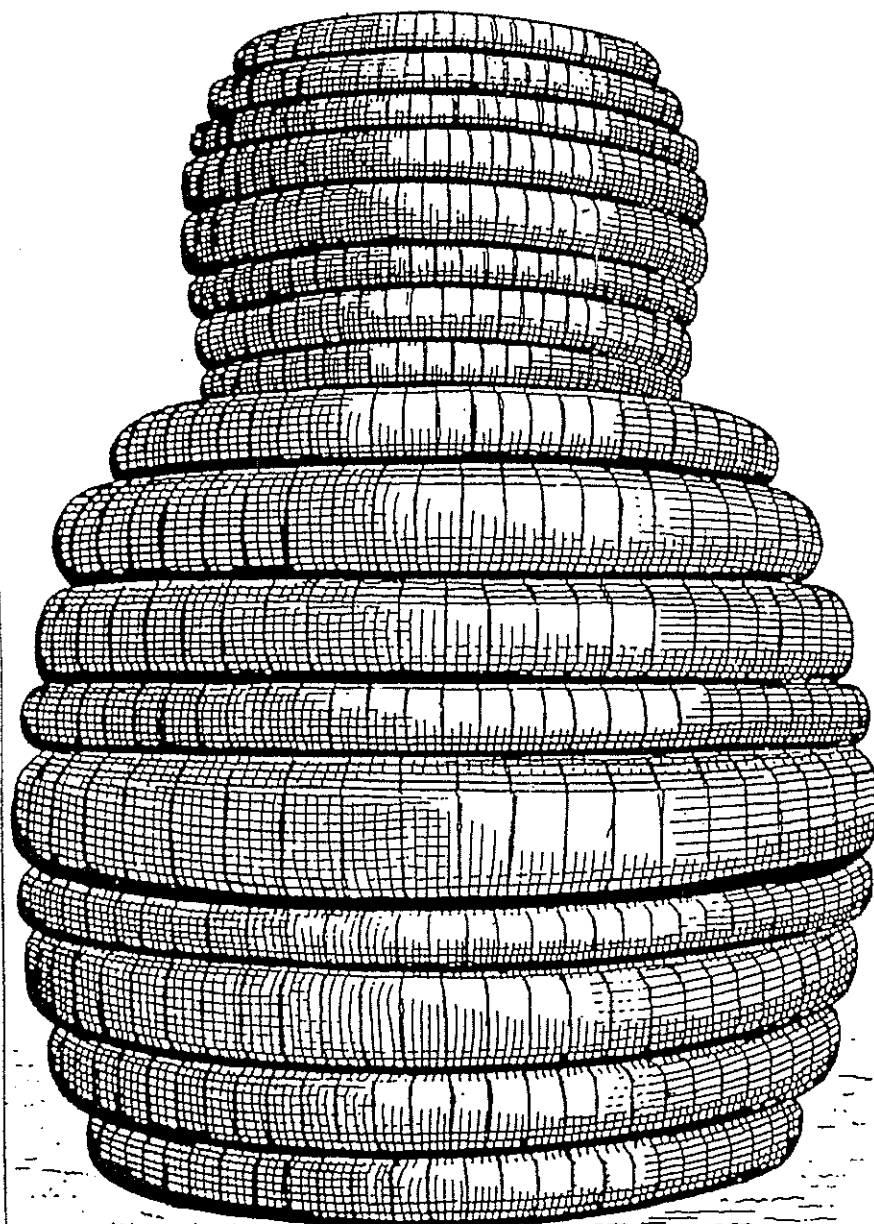
Agency: TBWA, Stockholm
 Copywriter: Anna Qvennerstedt
 Art Director: Henrik Delehag
 Photographer: Tobias Regell
 Model Maker: Petter Lennstrand
 Client: Michelin Tyres

Agency: Scholz & Friends, Brussels
 Creative Director: Jeremy Blezard
 Copywriter: Thierry de Greef
 Art Director: Martine Joos
 Photographer: Jean-François De Witt
 Client: Uniroyal Tyres

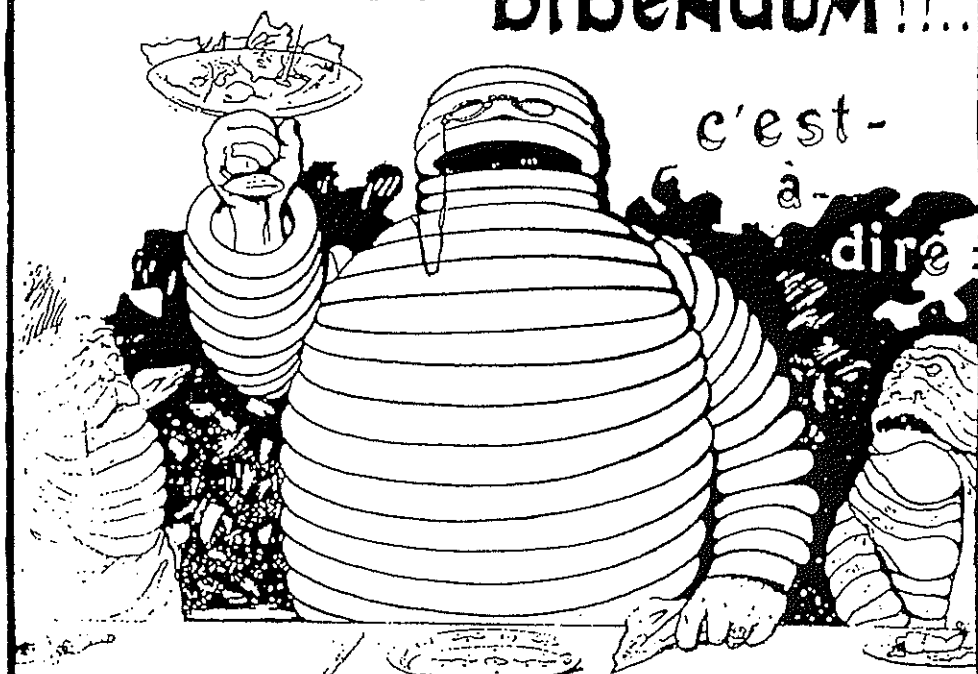
3. 2. Origen del muñeco Bidendum

Primeros bocetos

37180



NUNC est bibendum!!!



c'est-
à-
dire

“ À VOTRE SANTÉ ”

LE PNEU **Michelin**
BOIT L'OBSTACLE! ”

3. 3. Piezas de Michelin del primer cuarto del siglo XX

Piezas de 1902, 1905, y 1925,

Le **magicien** s'est

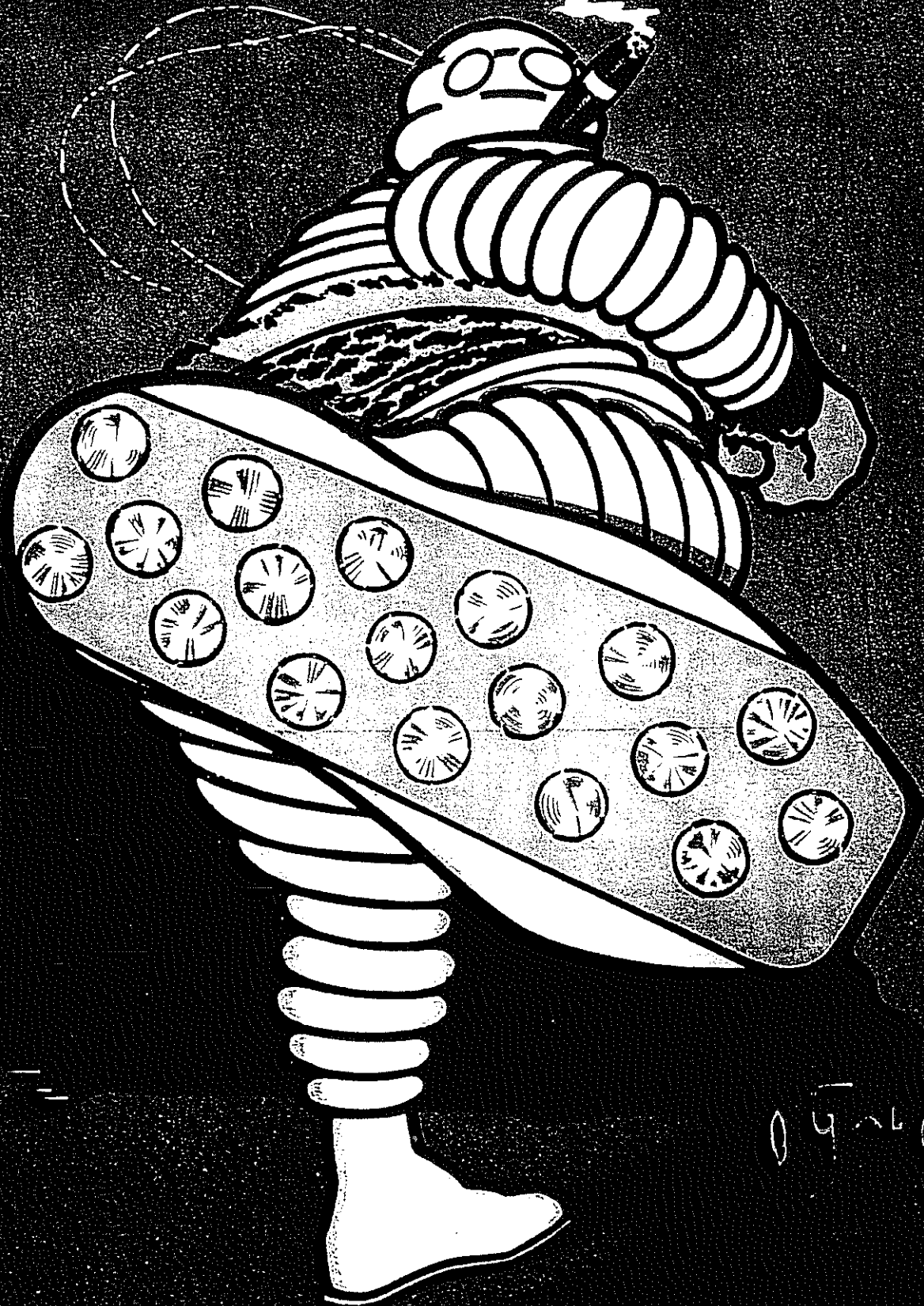
S'est

www.reverend-

21510512

grâce

L'EXERCISEUR



04-601

MICHELIN

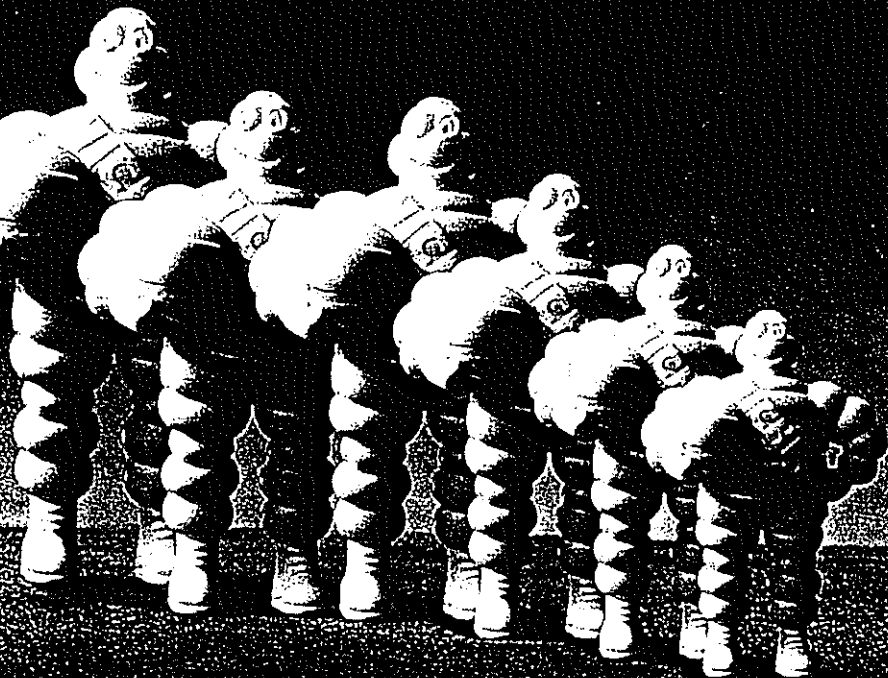
MICHELIN



3. 4. Valor intercultural del muñeco Bidendum

Ejemplos recientes del uso del muñeco Bidendum por Michelin en campañas internacionales

學內內學

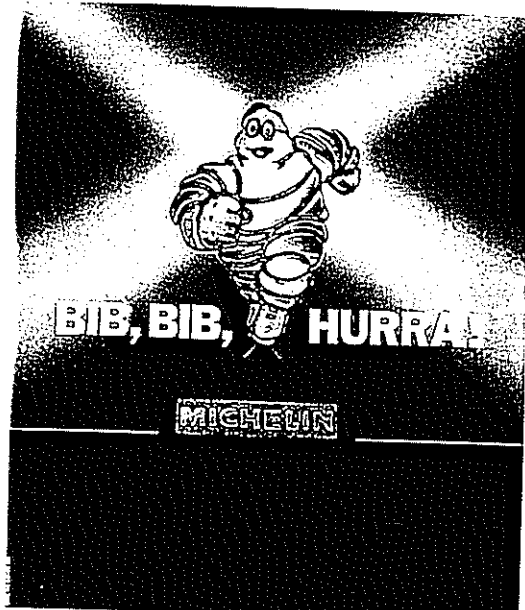


MICHELIN



600 Supersport sont des épreuves où les motos et Champion de France 1993 dans les catégories Michelin vous offre la possibilité de monter sur votre (gomme A ou B), qui équipent notamment Brava à toutes les concurrents qui ont fait confiance Imbon (125 Cagiva), Didier Rossi (250 Suzuki), Antkessier et Rachel Nicoite (600 Supersport Honda).

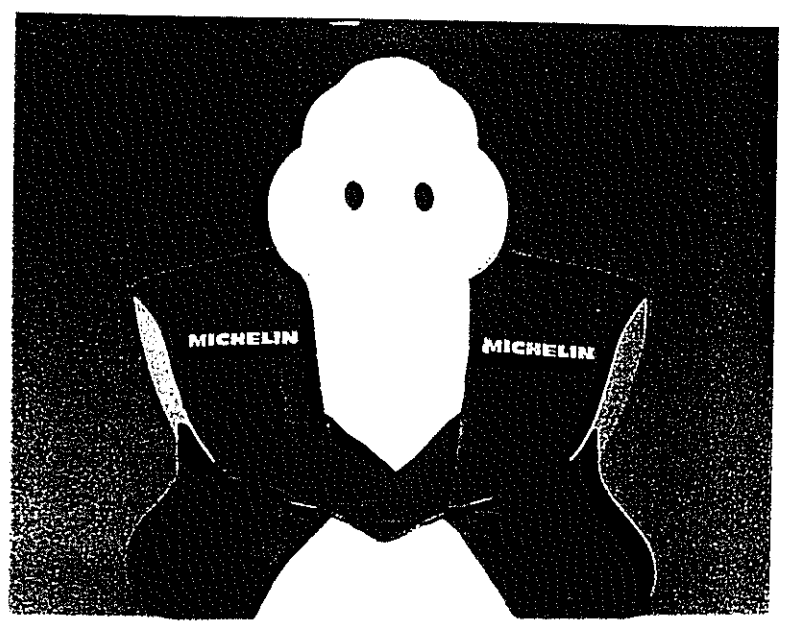
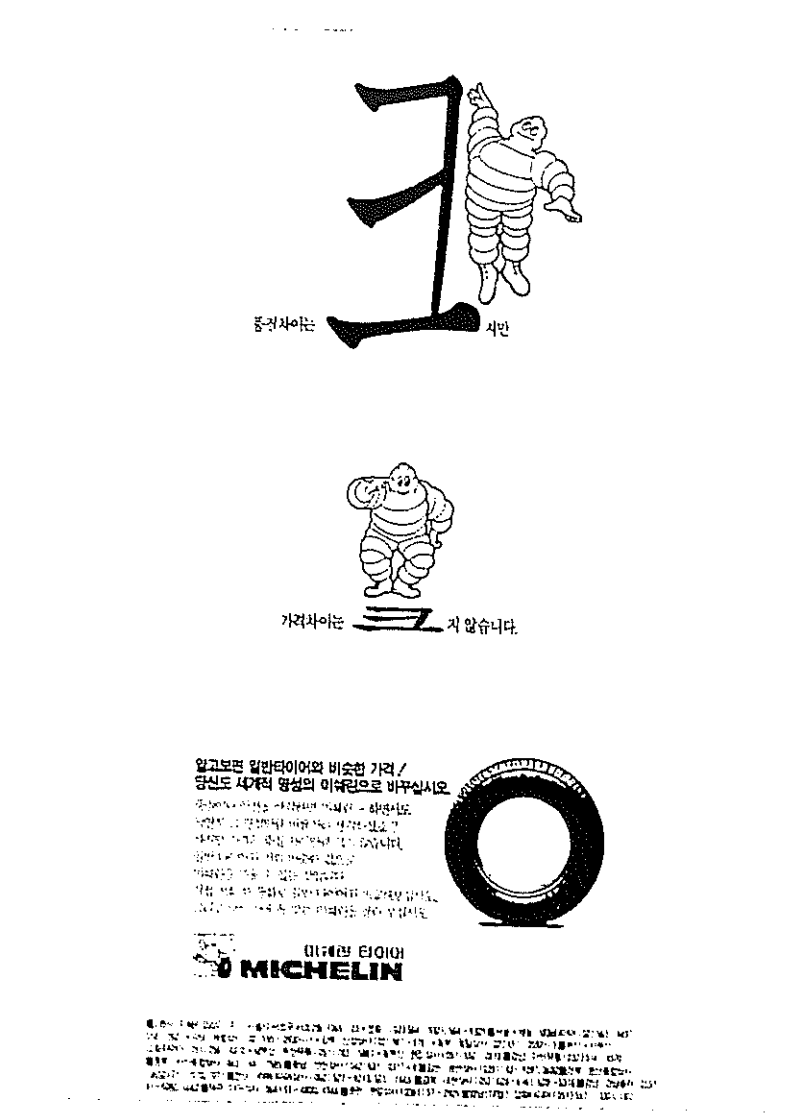
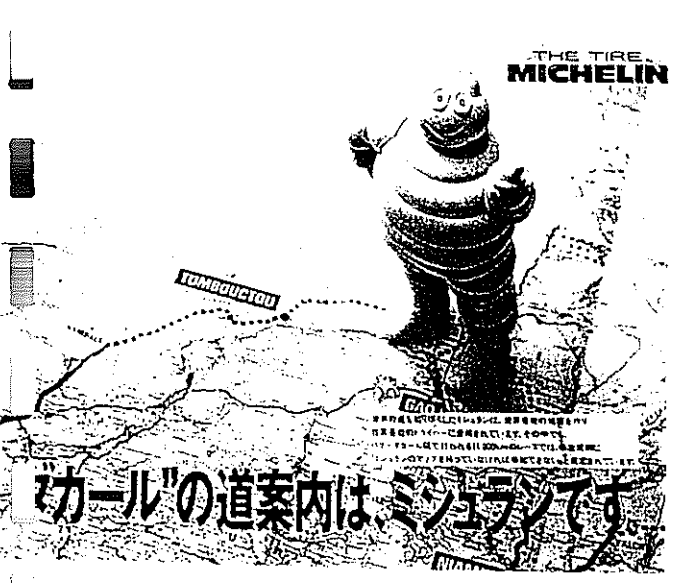
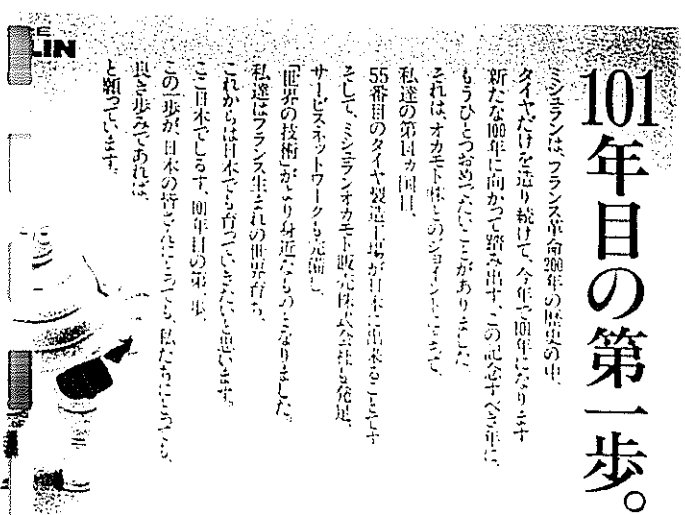
N°1 EN COMPÉTITION, N°1 EN TECHNOLOGIE.



7. In der große Star im internationalen Motorsport, der Weltmeister in Formel 1, der mehrfachen Monaco Grand Prix Sieger, Michael Schumacher, ist bei der Rallye-Weltmeisterschaft in der Klasse der Supercars an Bord eines Mercedes-Benz SLC 300 am Start. Der vierfache Weltmeister in der Formel 1 ist bei der Rallye-Weltmeisterschaft in der Klasse der Supercars an Bord eines Mercedes-Benz SLC 300 am Start. Der vierfache Weltmeister in der Formel 1 ist bei der Rallye-Weltmeisterschaft in der Klasse der Supercars an Bord eines Mercedes-Benz SLC 300 am Start.

MICHELIN
TECHNOLOGIE VON MICHELIN. DER KONSEQUENTE WEG FÜR SICHERHEIT.





ottom, and above: With his resemblance to a sumo wrestler, Bibendum became a sporting hero in Japan. In 1989, Michelin launched this campaign detailing the company's activities in Japan, its third production in Asia.

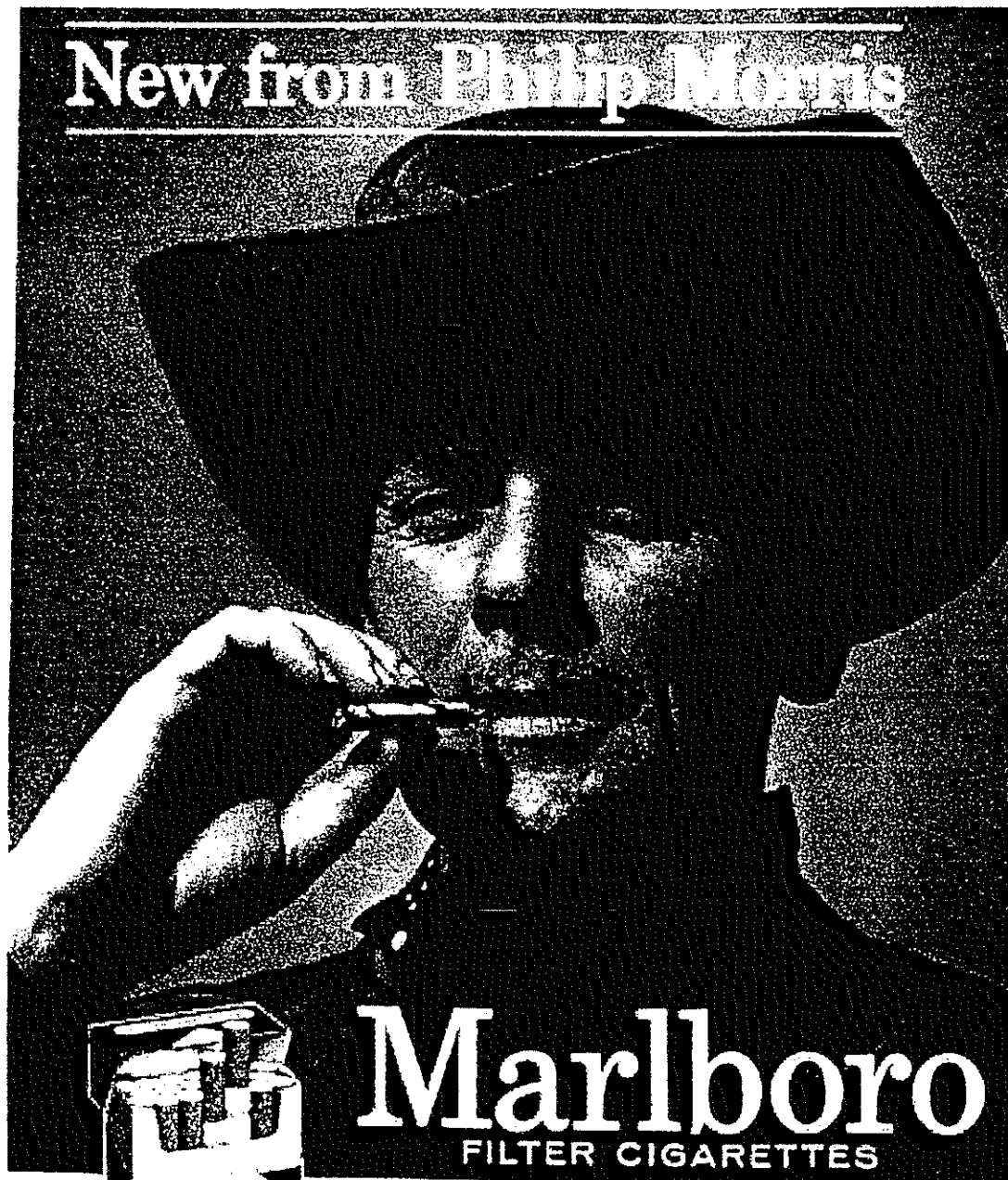
up: Japanese campaign for the "green" tyre, 1994.
 down: Korean advertisement, 1994. Bust for Japanese road

4. PIEZAS DE MARLBORO

CAMPAÑA CREADA POR LEO BURNETT

4. 1. Primera aparición del Cowboy de Marlboro
Campaña gráfica, local en Chicago
(EE.UU.) a mediados de la década de
los cincuenta del siglo XX

New from Philip Morris



Marlboro

FILTER CIGARETTES

NEW
100 CIGARETTES
100% TOBACCO
NO ADDITIVES
NO FLAVORS
NO SUGAR



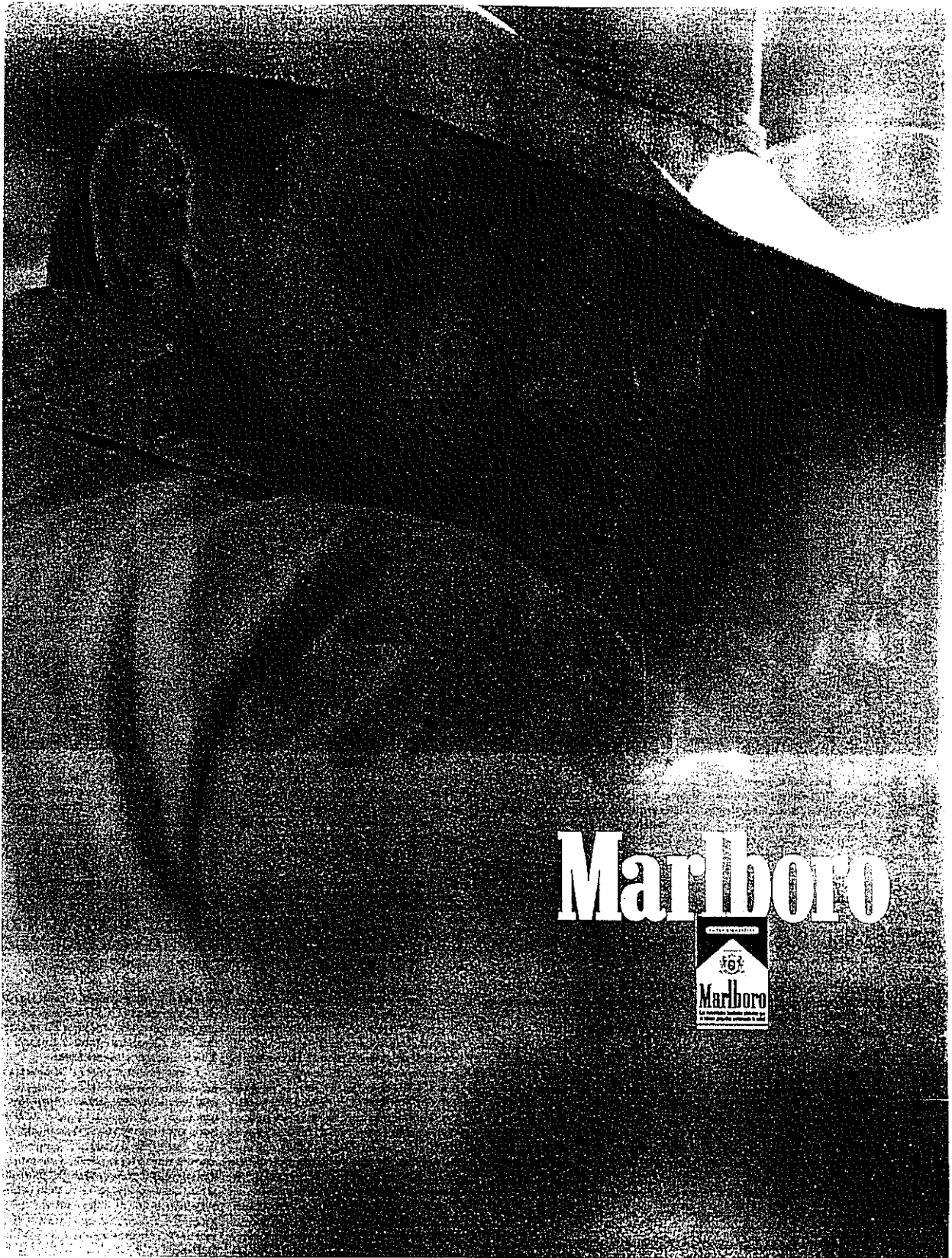
100% TOBACCO
NO ADDITIVES

The new easy-drawing filter cigarette that delivers the goods on flavor. Long size. Popular filter price. Light up a Marlboro and be glad you've changed to a filt

MADE IN RICHMOND, VIRGINIA, FROM A NEW PHILIP MORRIS RE

4. 2. Evolución del Cowboy de Marlboro

Campaña gráfica, España, 1999

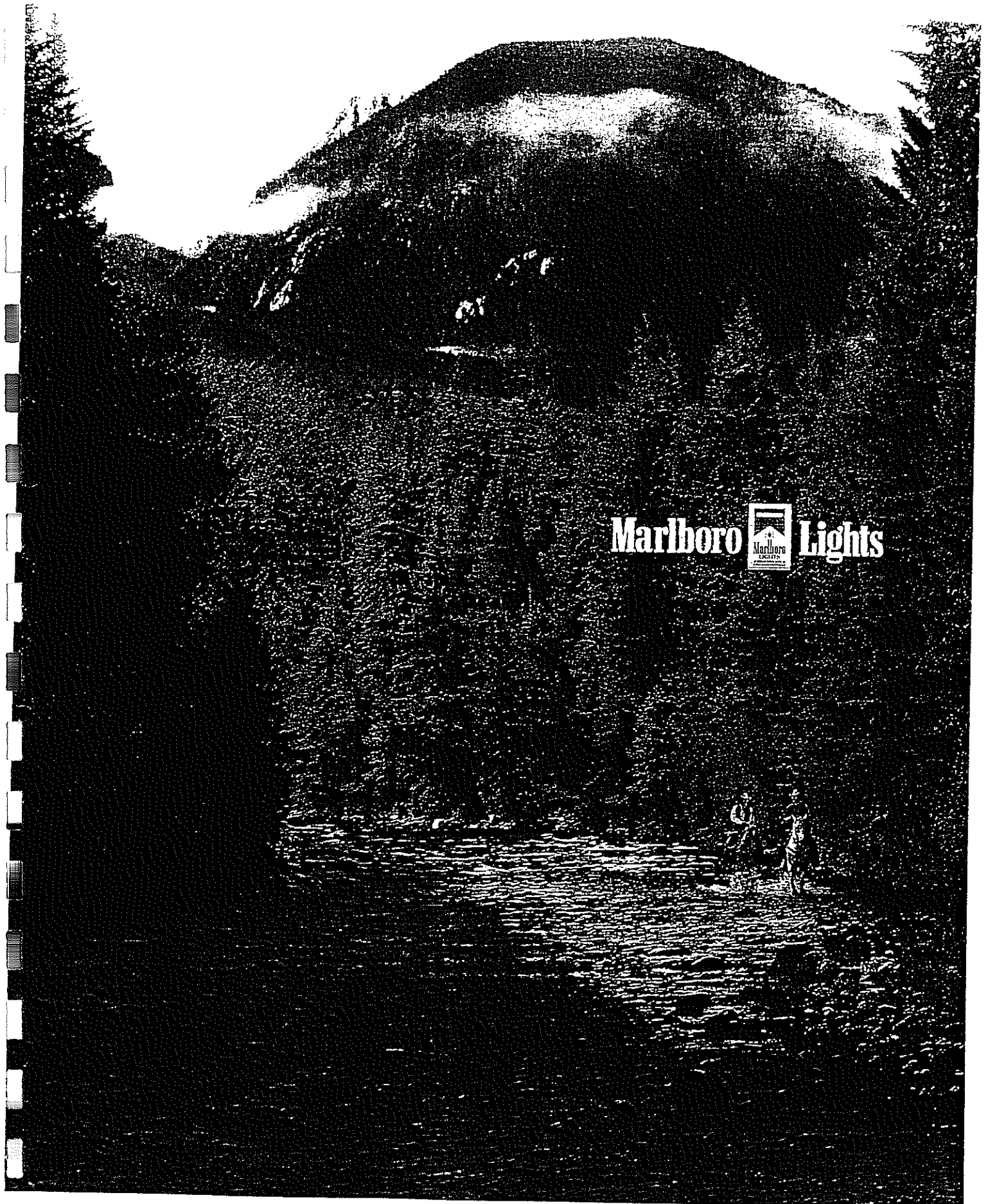


Marlboro



Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco
perjudica seriamente la salud.

Nic.: 0,9 mg., Alq.: 12 mg.



Marlboro  Lights

Las Autoridades Sanitarias advierten que el tabaco
perjudica seriamente la salud.
Nic.: 0,6 mg. Alq.: 8 mg.

5. PIEZAS DE LA CAMPAÑA ANTITABACO DE CALIFORNIA

CAMPAÑA CREADA POR BRUCE DUNDORE



Bob, I've got emphysema.

California Department of Health Services
Funded By The Tobacco Tax Initiative

Silver

ADVERTISING POSTERS AND BILLBOARDS,
PUBLIC SERVICE OR NON-PROFIT/EDUCATIONAL

Bob, I've Got Emphysema

ART DIRECTOR *Nancy Steinman*

CREATIVE DIRECTOR *Bruce Dandore*

COPYWRITER *Jeff Bossin*

PHOTOGRAPHER *Alyron Beck*

TYPOGRAPHER *Nels Dietman*

AGENCY *Asker & Partners*

CLIENT *California Department of
Health Services*

COUNTRY *United States*



MERIT

PUBLIC SERVICE/NON-PROFIT
OR EDUCATIONAL

I Miss My Lung, Bob

Art Director Nancy Steinman
Creative Director Bruce Dundore
Copywriter Jeff Bossin
Photographer Myron Beck
Production Manager Anita Lee
Typographer Nels Dielman
Agency Asher & Partners
Client California Department of
Health Services
Country United States

ANEXO III
PIEZAS DE COMUNICACIÓN
PERSUASIVA
CORRESPONDIENTES A LOS
CASOS ESTUDIADOS EN EL
CAPÍTULO 4

1. PIEZAS DEL CASO APPLE

1.1. Apple contra la competencia

Campaña gráfica, EE.UU.



The TAMING of the SHREW
By William Shakespeare

THE SOUTHERN SHAKESPEARE FESTIVAL MAY 8-11 AT THE CAPITOL COMMONS, 8 PM.
The show is now booked during the production of this ad. It's a shame, but it's a fact of life.



MULTIPLE AWARDS

Merit

NEWSPAPER, CONSUMER, FULL PAGE OR SPREAD

And Merit

**ADVERTISING POSTERS & BILLBOARDS,
ENTERTAINMENT OR SPECIAL EVENT**

Shrew

ART DIRECTOR Rob Kerr

CREATIVE DIRECTOR Doug Engel

COPYWRITER Lee Gonzalez

ILLUSTRATOR Keith Towler

PRODUCER Gwendy Via

AGENCY The Zimmerman Agency

CLIENT The Southern Shakespeare Festival

COUNTRY United States

Why are the ads for IBM created on a Macintosh?



Na hora de fazer anúncios para mostrar a quanto seus computadores são bons, a concorrência prefere usar os nossos: o Power Macintosh. É o computador mais usado na publicidade no mundo inteiro. A esmagadora maioria dos anúncios que você vê numa revista é feita num Power Macintosh. Talvez porque o Macintosh seja, na prática, tudo o que a propaganda dos outros computadores oferece: mais rapidez, mais robustez, mais versatilidade e mais compatível com outras plataformas. O único que pode dar a uma agência de publicidade a agilidade que ela precisa para satisfazer clientes muito exigentes. Como, por exemplo, uma IBM.



Merit

NEWSPAPER, CONSUMER, FULL PAGE OR SPREAD

Why Are Ads for IBM Created on a Macintosh?

ART DIRECTOR Marcello Serpa

CREATIVE DIRECTOR Marcello Serpa

COPYWRITER Eugenio Maballem

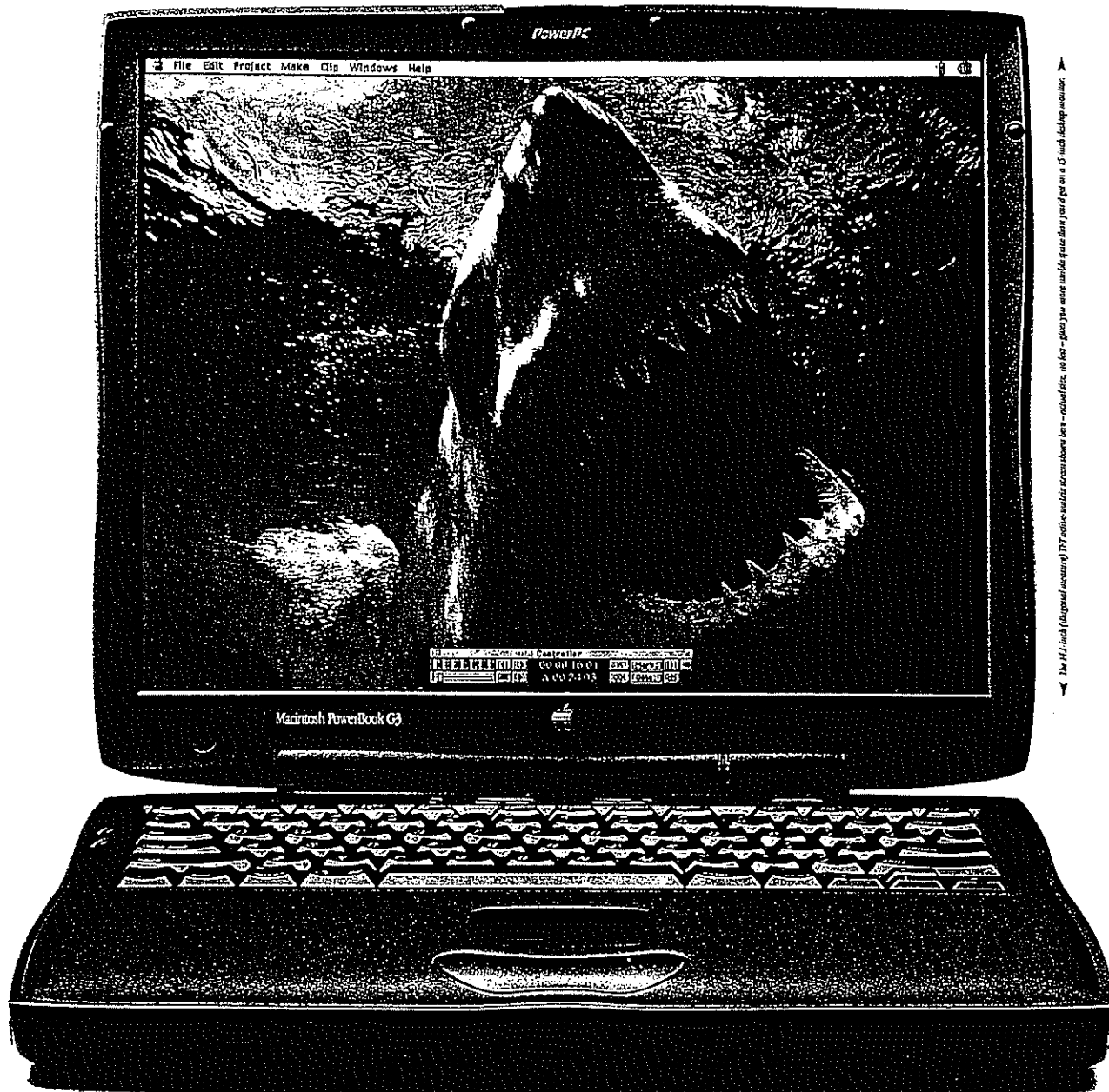
PHOTOGRAPHY Apple Archive

PRODUCER Jose Roberto Bezerra

AGENCY Almap BBDO Comunicações Ltda.

CLIENT Apple Computer Brasil

COUNTRY Brazil

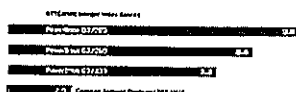


The 12 inch (diagonal) screen shows here - actual size - but you can get one a 15 inch display instead.

It eats Pentium notebooks for lunch.

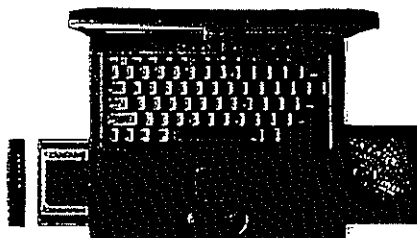


The PowerPC™ G3 chip is a certified speed demon. In the latest UTMark integer tests (see connecting screen below), it's up to three times faster than the Pentium chips used in PC notebooks. In fact, it's the most affordable PowerBook G3 beats the pants off the fastest Gering notebook.



See how your favorite colors (and a few million others) look on one of the brightest screens in a notebook—in full 1924-by-1080 glory.

You'll need a better screen than "my battery ran out." Add an optional second 19" screen and you'll get up to seven hours of power under normal use. And just as you know where you stand, here's a nifty LCD indicator on each battery pack.



\$2,299* That's the starting price for a new PowerBook G3, with two expansion bays and 20x CD-ROM drive. And yes, the battery is included.

Versatility. By name it's PowerBook. Every model comes with two built-in expansion bays (which also double as battery bays), as well as two very handy PC Card slots.



Expand the menu. You can "hot swap" at will— with your choice of floppy and CD-ROM drives, or the optional DVD-ROM and hard-disk drives.



Our keyboard engineers (yes, we have keyboard engineers) insist on precision construction. It's a long story, but trust us—they feel great.



The PowerBook G3 offers a full array of networking and communication ports, as well as 24-bit video-out. However, you choose to look up to the world, we'll connect or optional iSight webcam, it's a case of ready, aim, plug. No adapters needed.

*Estimated street price. 100 MHz and 1.25 GHz models.

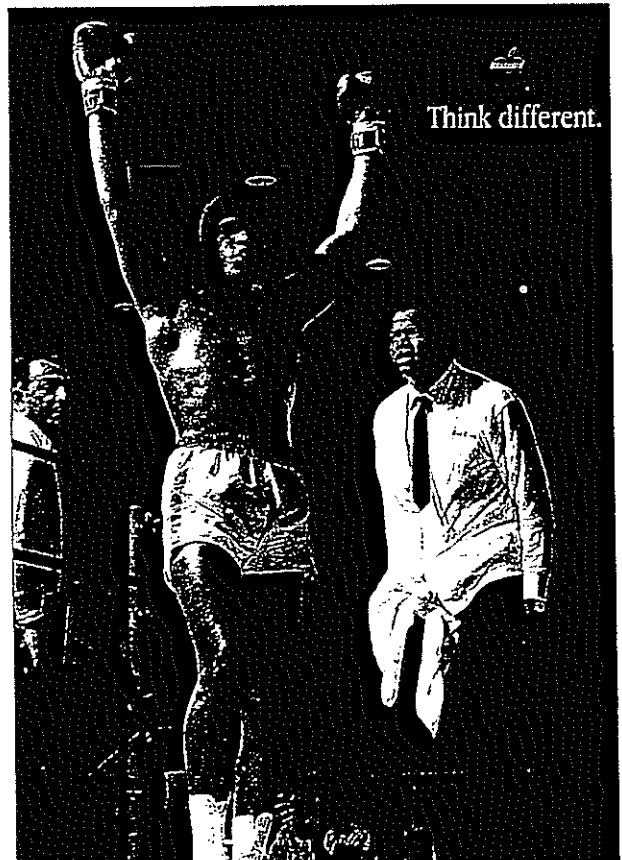
1.2. Apple: Think different

Campaña gráfica, EE.UU.



Think different.





Think different.



www.apple.com

Think different.



www.apple.com

Think different.



www.apple.com

Think different.



www.apple.com

Think different.



Think different.



www.apple.com

Think different.



www.apple.com

Think different.

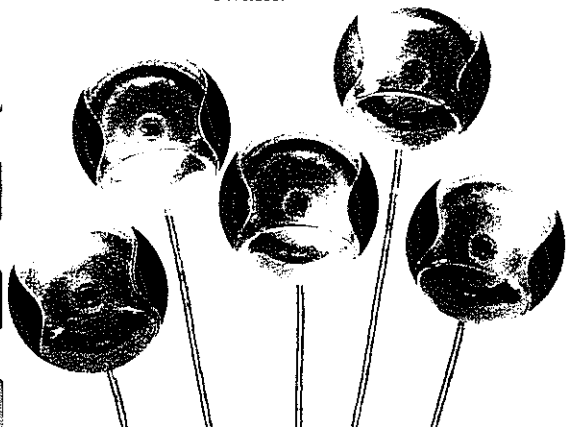


www.apple.com

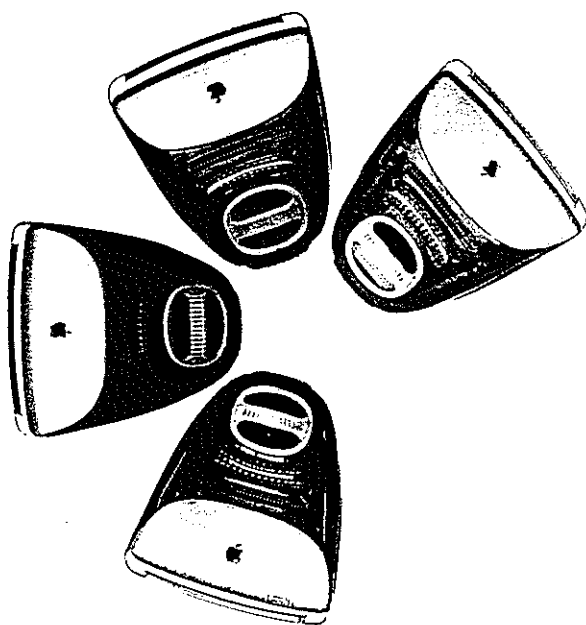
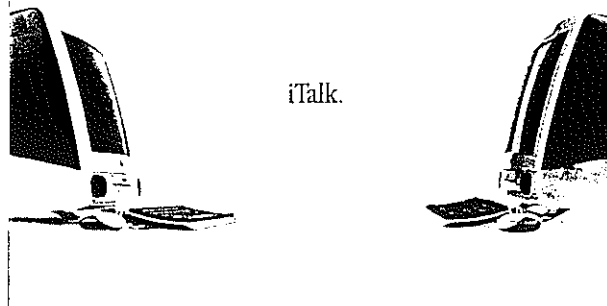
1.3. Apple: Lanzamiento del iMac

Campaña gráfica, EE.UU.

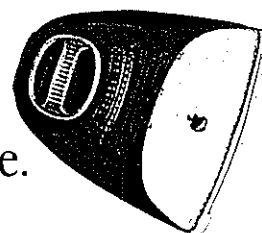
iWant.



iTalk.



iLove.



Office Equipment

Agency:	Team/Young & Rubicam, Dubai
Creative Director:	Sameer Ahmed
Copywriter:	Shahir Ahmed
Art Directors:	Syam Manohar Shahir Ahmed
Illustrator:	Joseph Bihag
Client:	Apple iMac

1.4. Apple: ejemplo de *Product Placement*

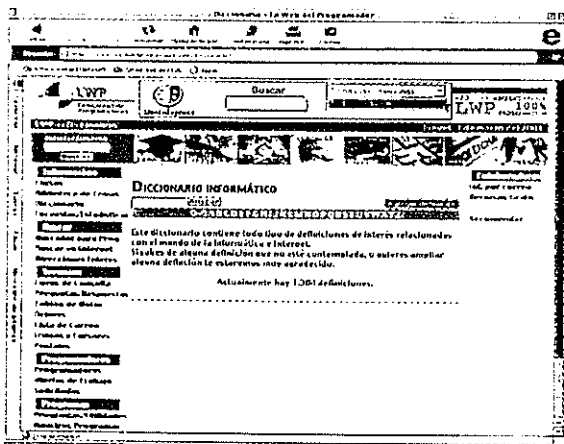
España, 2001, Fascículos sobre informática encartados en El País como promoción del diario

Encontrar ayuda informática en la World Wide Web



Para introducirse en las nuevas tecnologías, el usuario dispondrá del ordenador y de sus correspondientes aplicaciones informáticas como herramientas básicas. Si desea obtener el máximo rendimiento de éstas, deberá elegir adecuadamente tanto el *hardware*

como el *software*. Todos aquellos que no son expertos en informática o tienen dificultades para manejar correctamente su ordenador encontrarán en Internet una ayuda eficaz.



y complementos informáticos.

- Agilizar la comunicación cuando se solicite ayuda informática, ya que ayudará a definir

más de 1.300 definiciones; resulta cómoda y fácil de utilizar.

Elegir el ordenador apropiado

Previamente a la elección de un ordenador interesa analizar qué uso se le va a dar o qué rendimiento se espera obtener de él. Habrá diferencias

notables de características entre un equipo destinado al diseño gráfico y otro para realizar trabajos escolares. En Internet abundan páginas que ofrecen consejos a este

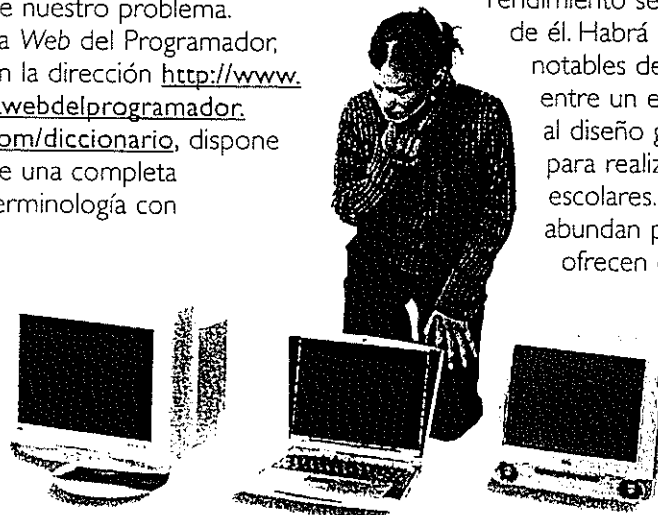
'Hardware', el soporte físico

Conocer el vocabulario

El *hardware* es la pieza básica de la informática. Los usuarios, tanto los expertos como los más novatos, deben actualizar constantemente sus conocimientos acerca de las características y el funcionamiento de las piezas que componen un ordenador. Dominar la terminología servirá para:

- Conocer las características técnicas y prestaciones del equipo

de manera precisa la naturaleza de nuestro problema. La Web del Programador, en la dirección <http://www.lawebdelprogramador.com/diccionario>, dispone de una completa terminología con



2. PIEZAS DEL CASO ONCE

2.1. ONCE: nuevos diseños de logotipo y cupón



ONCE

Logotipo Organización Nacional de
Ciegos (ONCE)

Fermín Garbayo

1978

Colección Estudio Garbayo

Organización Nacional de Ciegos
Trabaja para su máxima gloria...
Elaboración de mapas que...
Elaboración de mapas que...
Elaboración de mapas que...
Elaboración de mapas que...





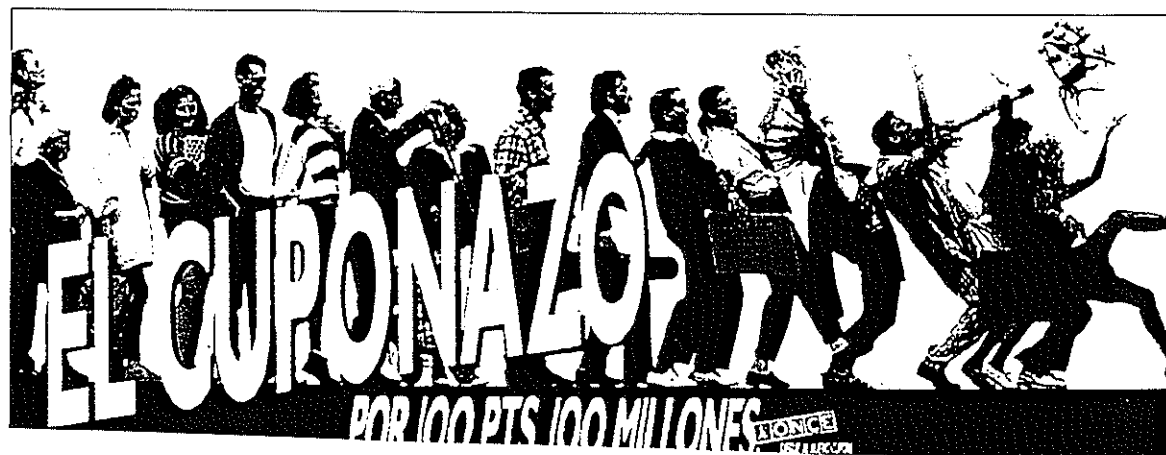
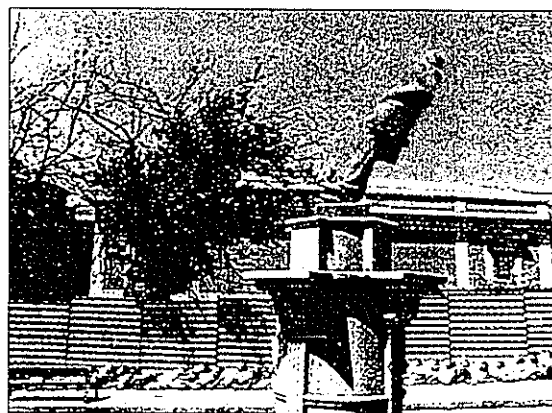
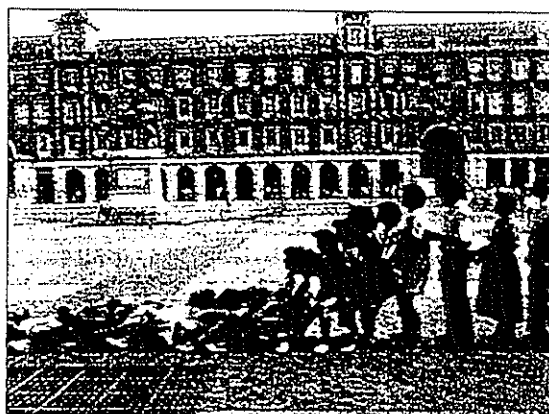
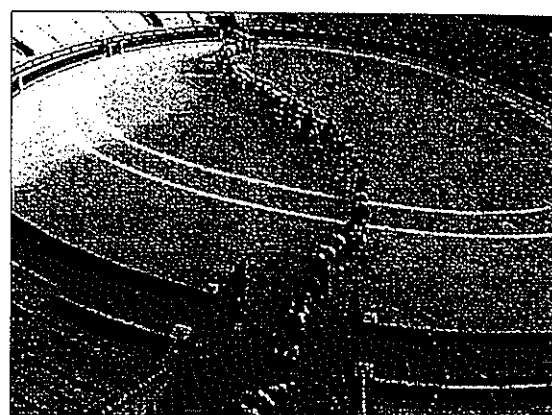
Primer Cuponazo de la ONCE

Barro/Díaz/Salgado/Santana (Grupo Revisión Deseño)

1987-1988

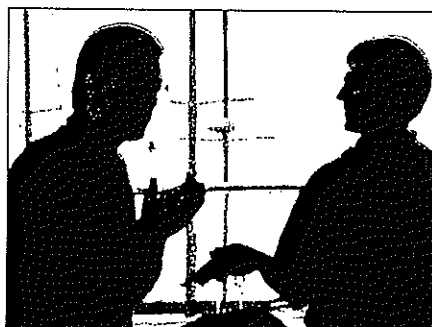
2.2. ONCE: películas comerciales de la línea de venta de producto

2.2.1. ONCE, películas comerciales de la línea de venta de producto: “El Cuponazo”



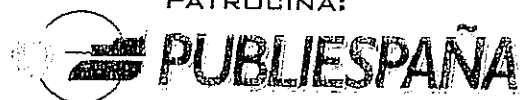
2.2.2 ONCE, películas comerciales de la línea de venta de producto: “Todo a cien”

ONCE. CHALÉ, JOYERÍA, AGENCIA DE VIAJES, CIRUGÍA ESTÉTICA, BARCO, RETRATO



AGENCIA: Slogan
ANUNCIANTE: Once
PRODUCTO: Cupón
MARCA: Once
CONTACTO DEL CLIENTE: Enrique Sanz (director de relaciones públicas y publicidad), Javier Nogal (jefe del departamento de publicidad) y Alfredo Carreras (jefe gabinete diseño)
EQUIPO CREATIVO: El Sindicato
DIRECTORA DE CUENTA: Aurelia López-Almodóvar
SUPERVISORA: María Martínez-Fresneda
PRODUCTORA: Ovídeo
REALIZACIÓN: El Sindicato, Paco Mir y Javier Velga
POSTPRODUCCIÓN: Oframe
ESTUDIO DE SONIDO: Oído
PIEZAS: 11 spots TV 60", 50", 55", 25" y 15"

PATROCINA:



2.3. ONCE: películas comerciales de la línea de servicio

2.3.1. ONCE, películas comerciales de la línea de servicio: “El otro Buitre”, “El otro Epi”

PUBLIC INTEREST



FINALIST

agency

SLOGAN ■

MADRID – SPAIN

creative director

FERNANDO VALLEJO ■

copywriter

FERNANDO VALLEJO ■

art director

HORACIO BERTOLOTTI ■

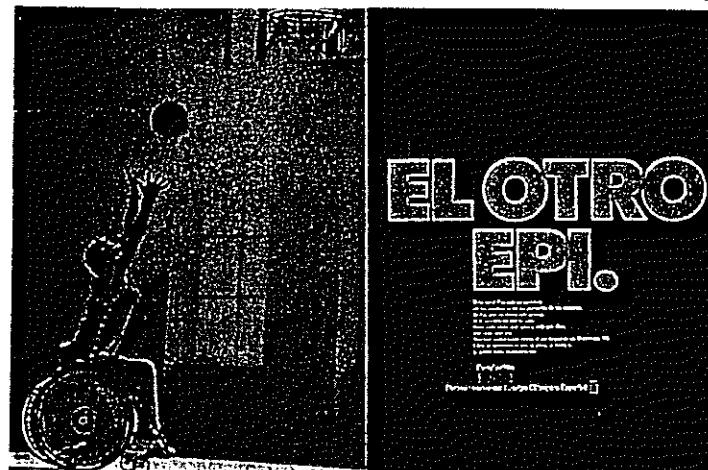
client

ONCE (LOTTERY TO BENEFIT THE BLIND) ■

A



B



A *The other Maradona.*

B *The other Larry Bird.*

2.3.2. ONCE, películas comerciales de la línea de servicio: “Preparados, listos, ya”



¡Somos abogados!



Buscamos trabajo.



Buscamos una oportunidad.



Ahora puede tenernos a su servicio.



Aunque uno lo va a tener más difícil.



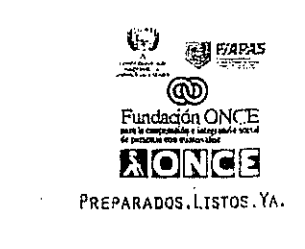
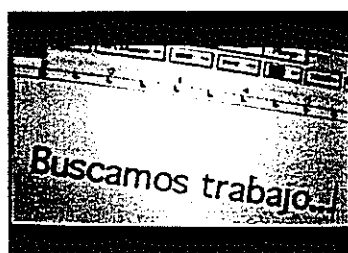
Porque uno va en silla de ruedas.



Public Interest

Agency: FCB/Tapsa, Madrid
Creative Director: Julian Zuazo
Copywriter: Enrique Pigni
Art Director: Julian Zuazo
Production: Strange Fruit
Directors: Enrique Caruncho
Julian Zuazo
Producer: Jesús Becedas
Client: Once, "Wheelchair"

Two friends, David and Jamie, announce that they have just qualified as lawyers and are now looking for jobs. However, they explain, one of them will have more difficulty finding employment because he's in a wheelchair. The two men joke with each other but the audience never learns which of them is handicapped. "Does it matter?" the voice-off asks, since both are, "Ready, willing and able to form part of any team."



Public Interest

Agency: FCB/Tapsa, Madrid
 Creative Director: Julian Zuazo
 Copywriter: Enrique Pigni
 Art Director: Julian Zuazo
 Production: Strange Fruit
 Directors: Enrique Caruncho
 Julian Zuazo
 Producer: Jesus Becedas
 Client: Once,
 "Blind" & "Deaf"

Two more commercials from the Once campaign featuring pairs of friends, one of whom is handicapped, but who both have the proper skills for the job they're seeking. Loisa and Carmen are trained radio announcers, but one of them is blind. Paco and Juan are computer experts, but one is deaf. Again, the audience never discovers which person is handicapped and is asked if this matters, since both are, "Ready, willing and able."

Cuando la ve en el aula, parece una maestra.

Cuando la tenga frente a usted, descubrirá a una **luchadora.**



Busca a una persona preparada, aquí tiene dos.

© 1998 ONCE

ONCE

¿Cuándo e cómo?

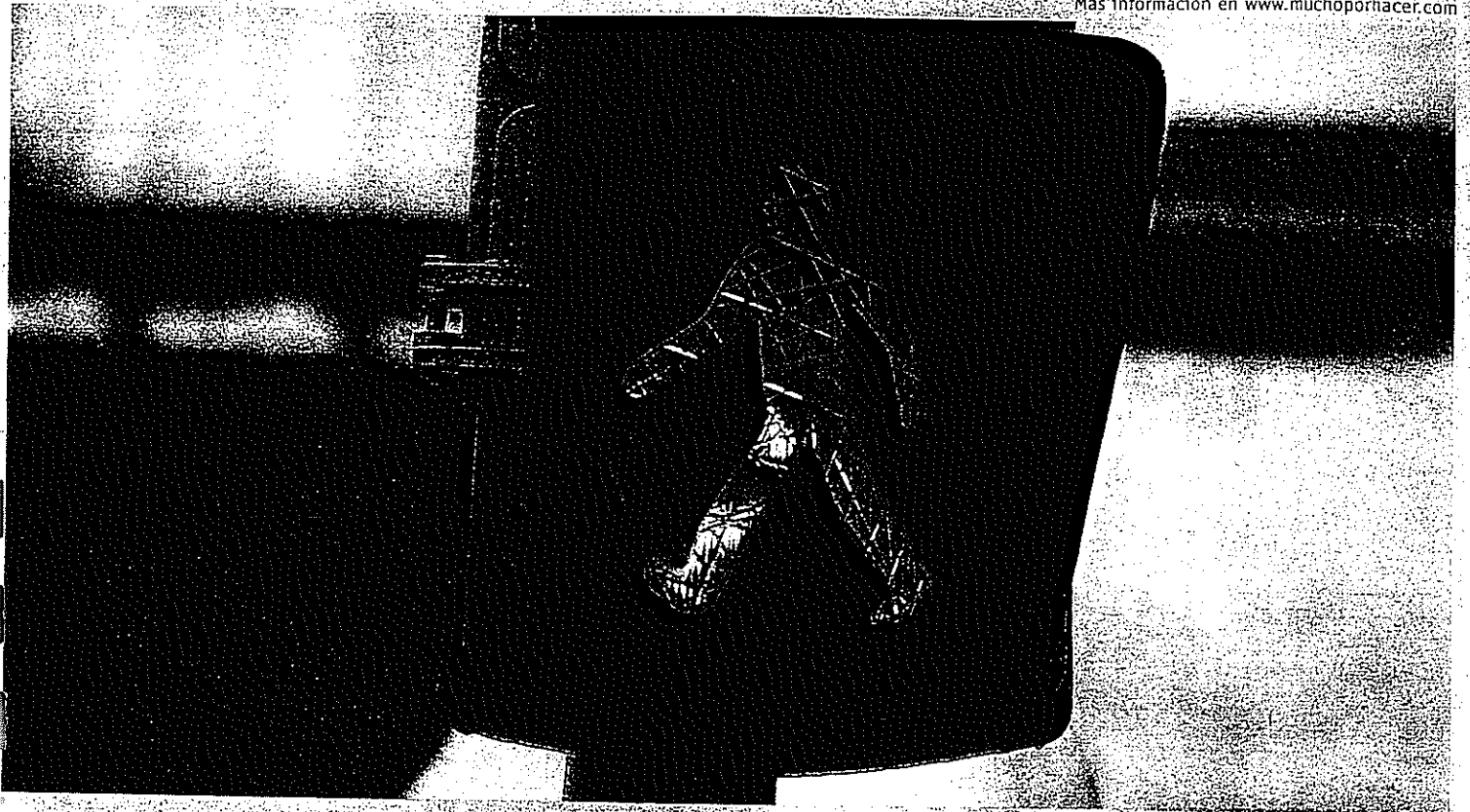


2.3.3. ONCE, películas comerciales de la línea de servicio: “Nos queda mucho por hacer”



Cada año, 4.500 personas empiezan su vida de nuevo. Todos los años miles de personas pierden total o parcialmente la vista. A ellos la ONCE les presta una atención especial con cursos individualizados de autonomía personal. Y nuestro apoyo y recursos para enseñarles a volver a hacer una vida normal.

Nos queda mucho por hacer.  ONCE



Cuando se pone la luz verde, avanzan muchos. Pero cuando suena, avanzamos todos. Para una persona ciega cruzar una calle entraña un riesgo. Por eso la ONCE promueve y está cooperando con las administraciones para adaptar los semáforos con señales acústicas. Ya existen 4.514 semáforos sonoros en España. Pero todavía hay muchos miles que no lo son. **Nos queda mucho por hacer.**



000000

SERIE
000

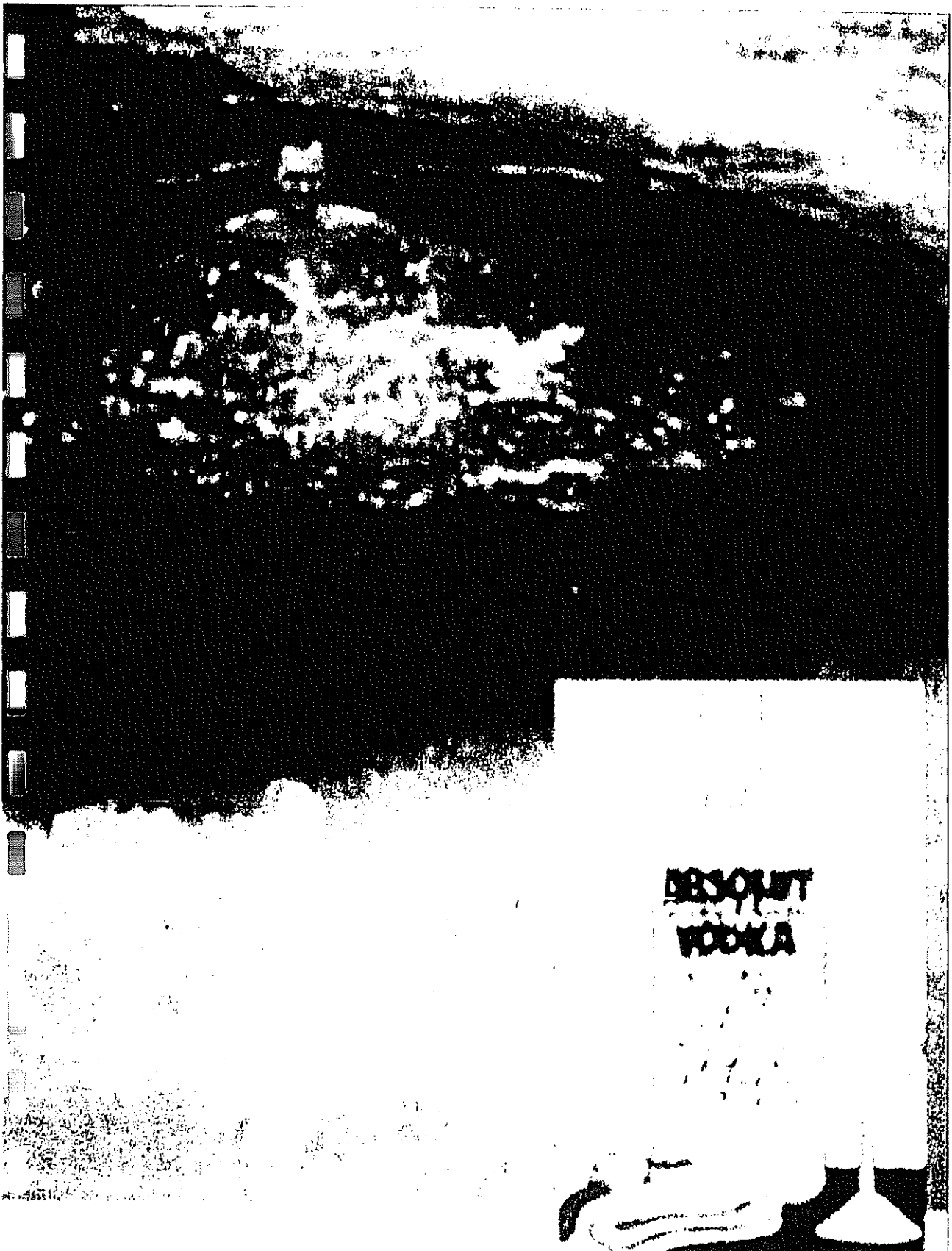
Iniciar proyectos,
afrontar retos, crear
oportunidades. Ese
es nuestro papel.

Nos queda mucho por hacer. 

3. PIEZAS DEL CASO ABSOLUT

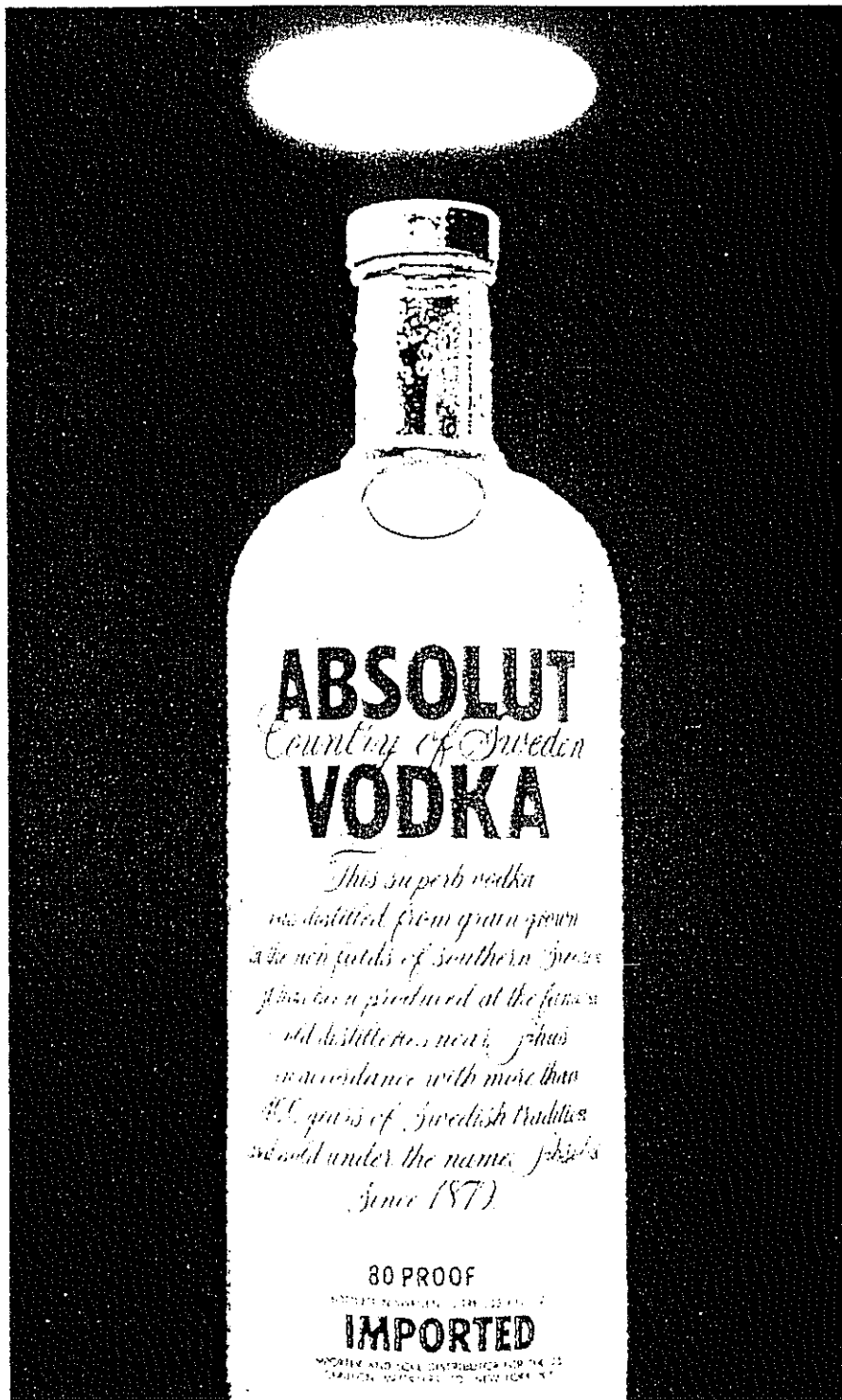
3.1. El origen de Absolut

- Boceto de "Suecos". Línea desechada
- Boceto de "Botella". Línea aprobada
- Primera aparición



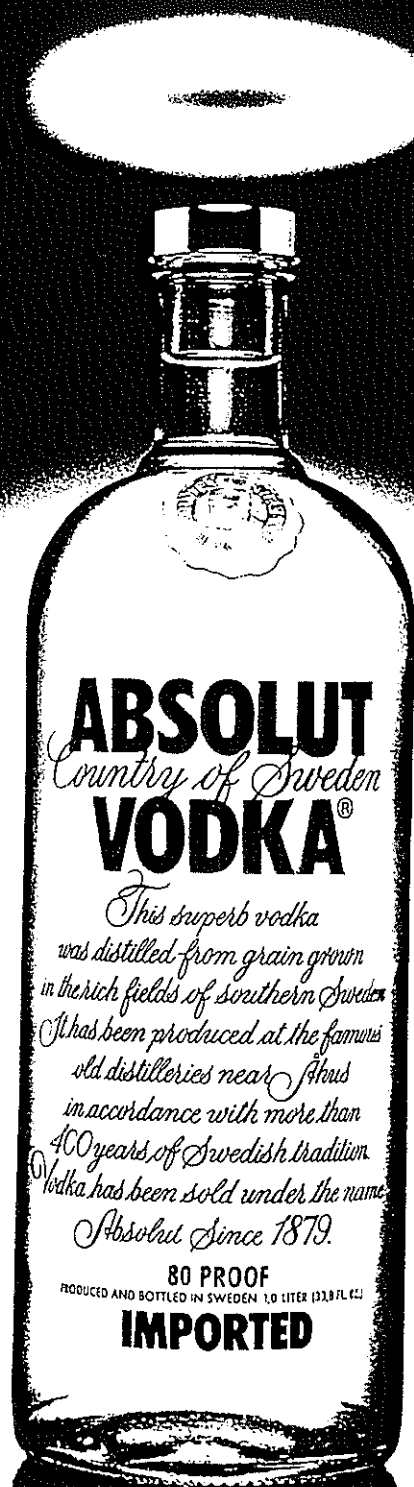
**ABSOLUT
VODKA**

IF YOU'RE NOTHING THE SWEDEN ENJOY MORE WHEN IT'S COLD.



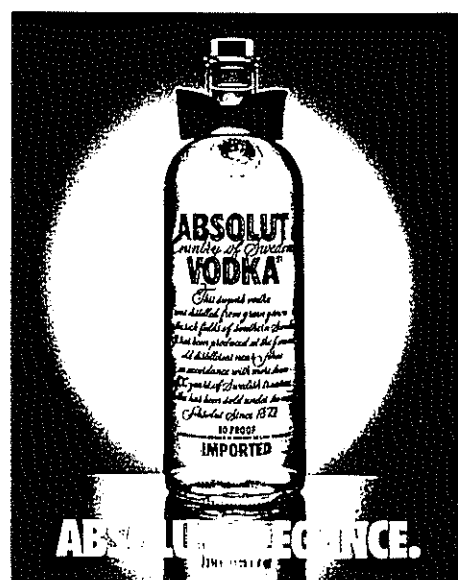
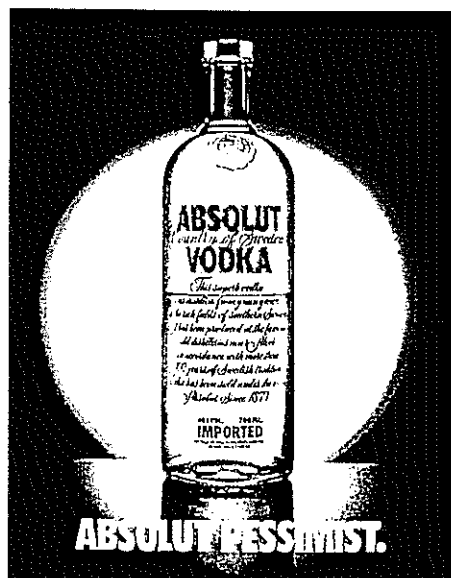
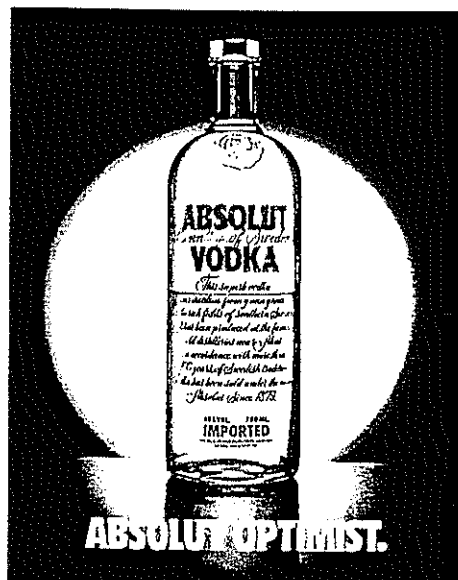
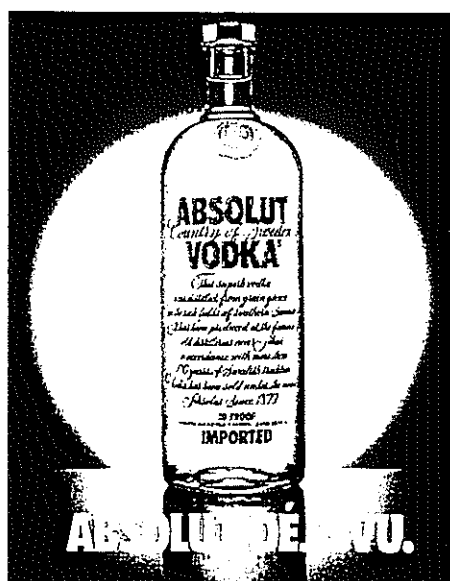
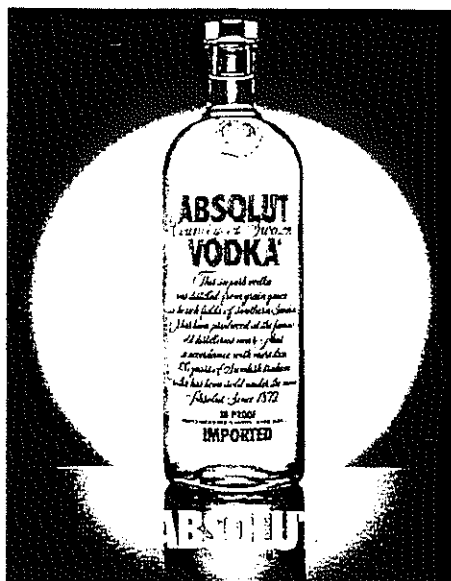
ABSOLUT PERFECTION.

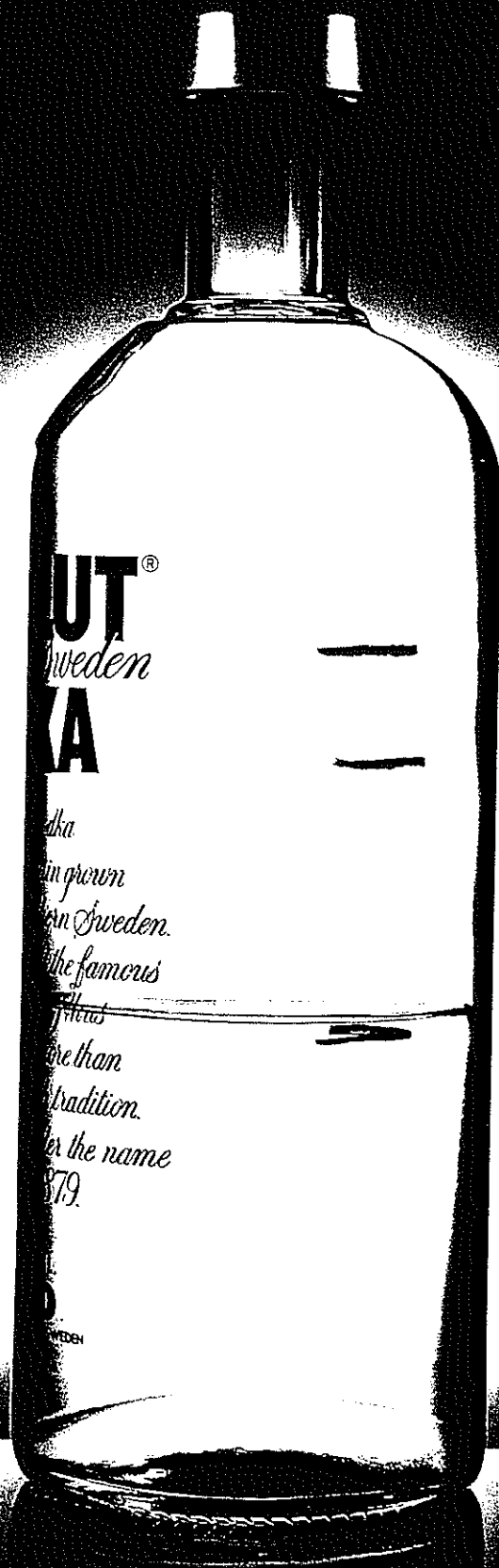
The "milk bottle" shot.



ABSOLUT PERFECTION.

3.2. Absolut: Juegos con la botella





ABSOLUT SUSPICION.

TAPÓN DE ROSCA DE ALTA SEGURIDAD.
Impide que se derrame una sola gota del preciado líquido. Sencillo a la par que elegante.
Imprescindible!

LARS OLSSON SMITH,
"EL REY DEL VODKA".
Idolatrado y venerado en el mundo entero por todos los bebedores de vodka, es el hombre al cual debemos el gran placer de poder disfrutar de un vodka absolutamente puro. Bello gesto, Lars, bello gesto.

ABSOLUT VODKA.
Absolut para los amigos. Originalmente el señor Smith lo llamó Absolut Rent Brännvin, pensando, quizás, que algún día todo el mundo hablaría sueco. Nadie es perfecto.

BOTELLA.
Fabricada con un vidrio de gran calidad, de bajo contenido en hierro. Elegante, diferente, sencilla y muy sueca. En realidad, igual a las viejas botellas suecas de medicina. Pero díganles, ¿no había sido el vodka usado antiguamente como un medicamento?

SWEDEN, SUECIA. DICEN LOS SUECOS.
Estado monárquico de su-
que ocupa la parte oriental de la península escandinava. Capital: Estocolmo.
Moneda: la corona sueca.
Principales exportaciones: pasta de madera, papel, maquinaria, vehículos, suecas y, por supuesto, Absolut Vodka.

DESTILACIÓN CONTINUA Y PURIFICACIÓN. Sistemas empleados en Absolut Vodka para conseguir ese carácter maravilloso. El proceso exacto es un secreto que, lógicamente, vamos a desvelar aquí.

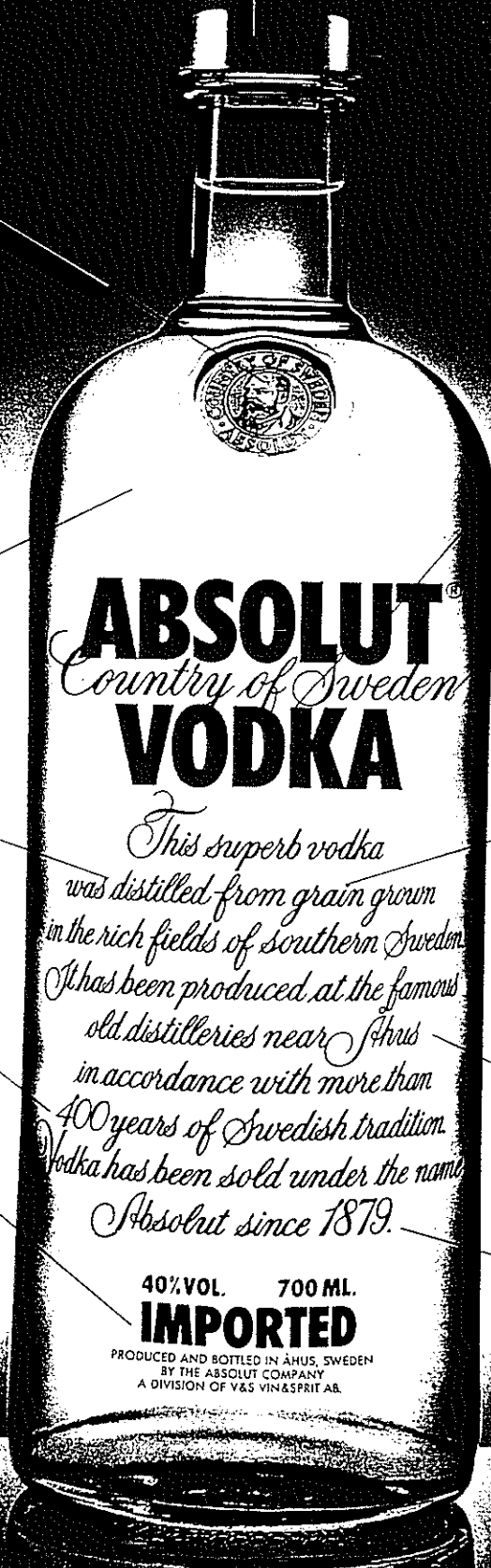
400 AÑOS DE TRADICIÓN.
Al comienzos del siglo XVI, en todas las casas solariegas suecas se destilaba un vodka que llamaban "brännvin" (vino quemado) y que era una especie de medicina popular. ¿Sabían nada estos suecos!

IMPORTACIÓN. Parte del comercio exterior que comprende todas las mercancías introducidas en un país desde el extranjero. En el caso de la vodka, no sólo los suecos pueden disfrutar de Absolut Vodka.

SÓLO CEREALES. En realidad, puede hacer un vodka de cualquier materia prima fermentable. Pero luego, ¿cómo beberlo. Absolut Vodka se hace sólo con cereales, por eso está tan bien.

ÅHUS. Ciudad del sur de Suecia a la que todo buen bebedor de vodka debería peregrinar al menos una vez en su vida. Produce, envasa y envía cada gota de Absolut Vodka que se consume en el mundo. Población: 10.000 habitantes. Los hay con sus...

FECHA HISTÓRICA.
en la evolución del "espeakingum".



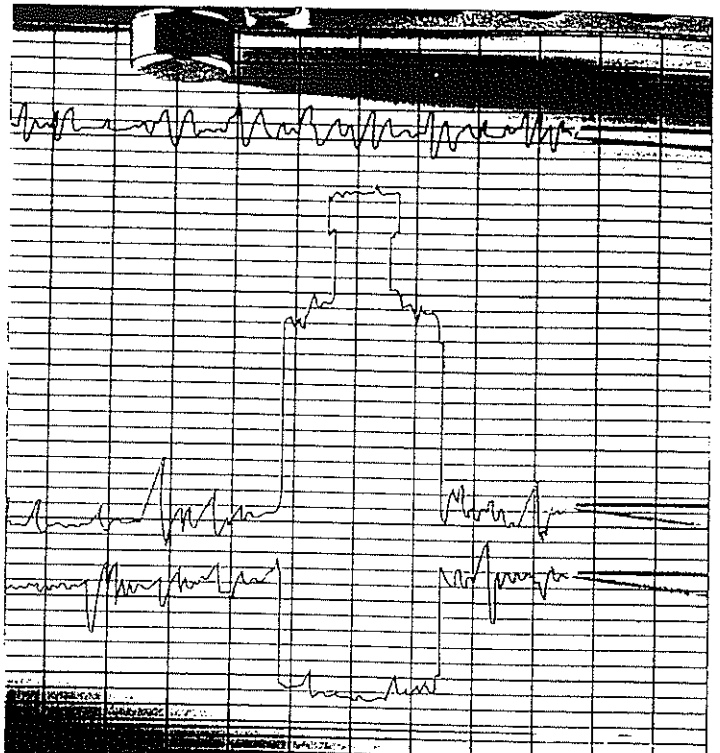
ABSOLUT CURRICULUM.

BEBE CON MODERACIÓN. ES TU RESPONSABILIDAD.

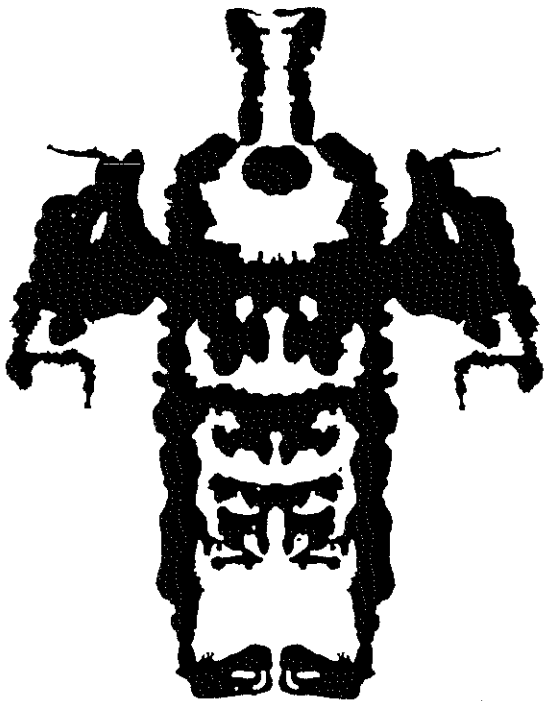
3.3. Absolut: desaparece la botella



ABSOLUT PASSION.



ABSOLUT TRUTH.



ABSOLUT EVIDENCE.

ABSOLUT EVIDENCE.

3.4. Absolut: Lugares Absolut



ABSOLUT OHIO.



ABSOLUT OKLAHOMA.



ABSOLUT OREGON.



ABSOLUT PENNSYLVANIA.



ABSOLUT RHODE ISLAND.



ABSOLUT SOUTH CAROLINA.



ABSOLUT SOUTH DAKOTA.



ABSOLUT TENNESSEE.



ABSOLUT TEXAS.



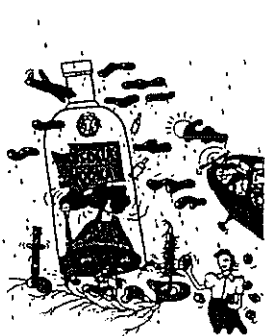
ABSOLUT UTAH.



ABSOLUT VERMONT.



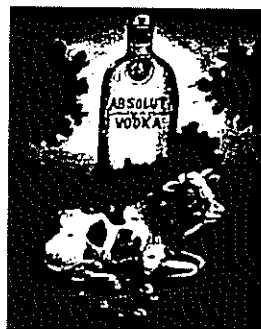
ABSOLUT VIRGINIA.



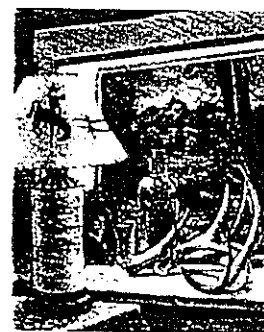
ABSOLUT WASHINGTON.



ABSOLUT WEST VIRGINIA.

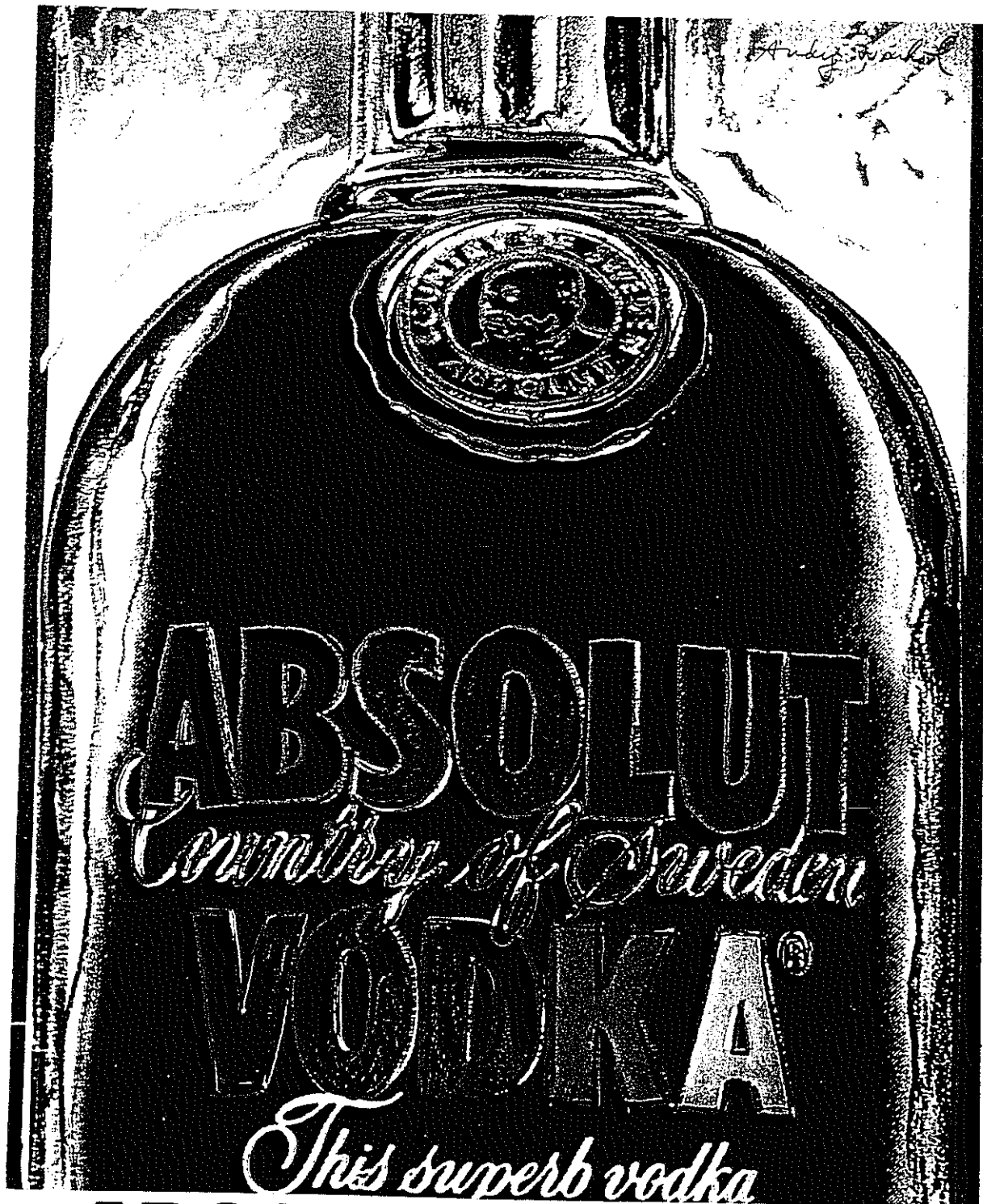


ABSOLUT WISCONSIN.

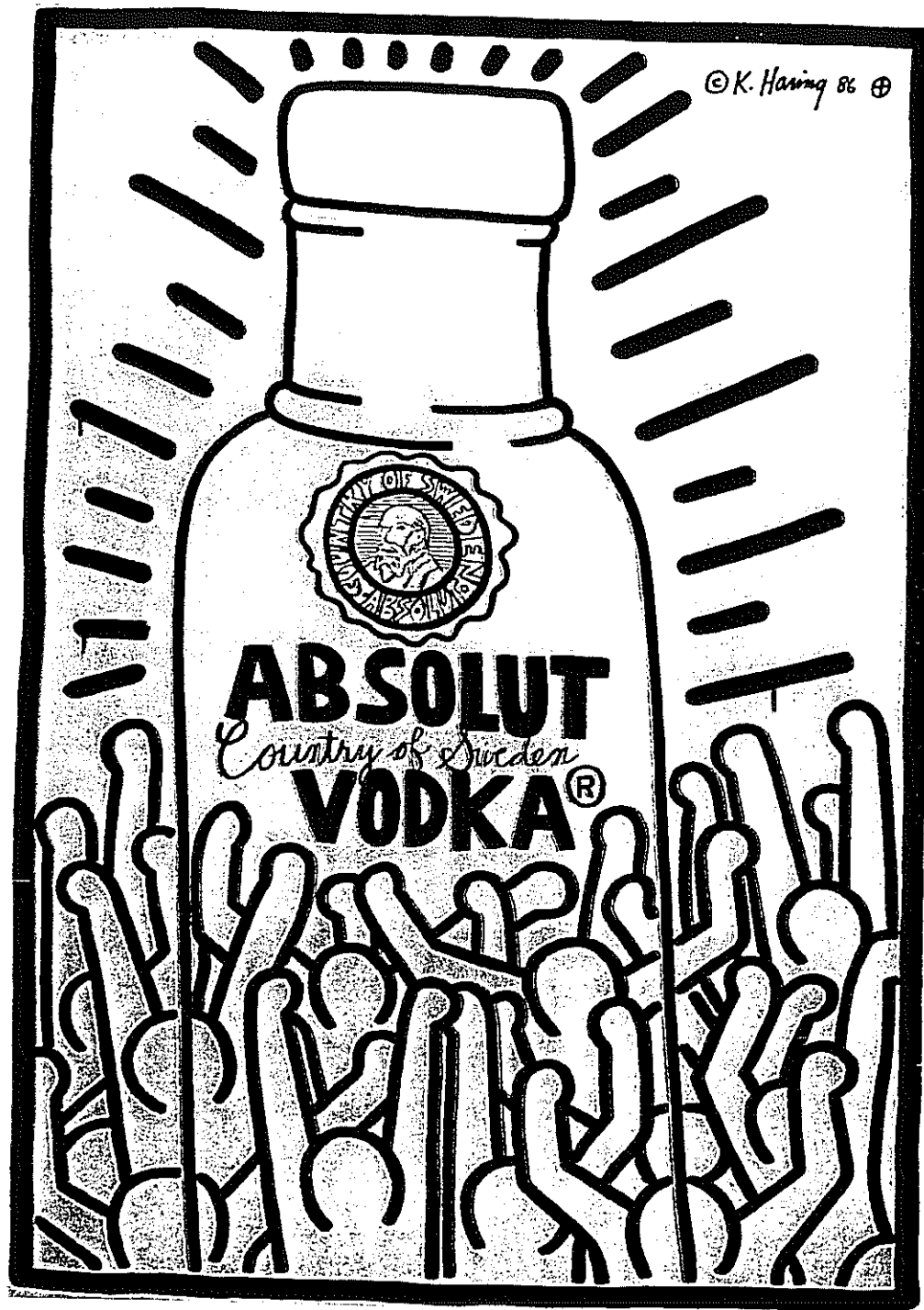


ABSOLUT WYOMING.

3.5. Absolut: Artistas Absolut



ABSOLUT WARHOL.



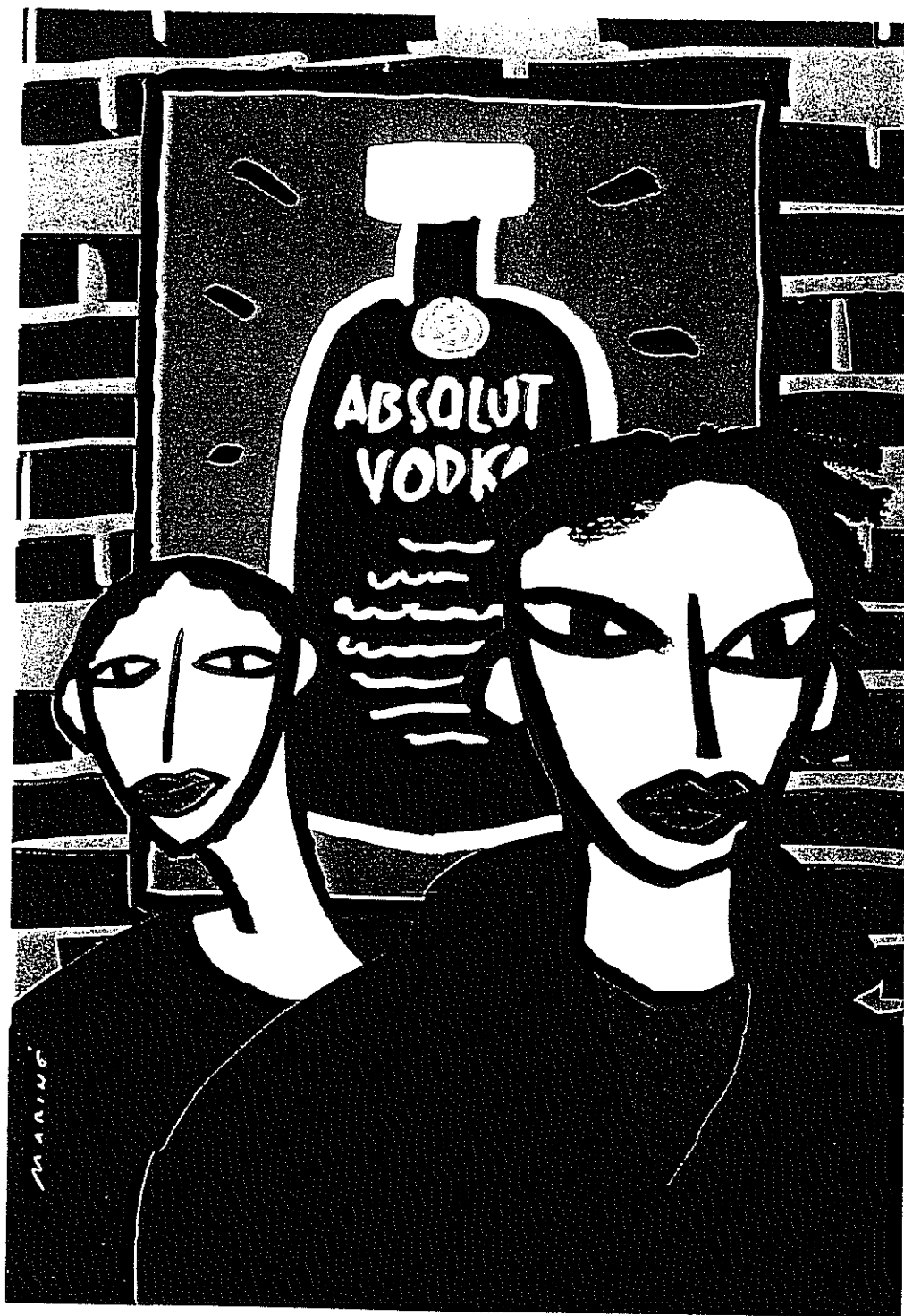
ABSOLUT HARING.

ABSOLUT VODKA & LOGO, ABSOLUT BOTTLE DESIGN AND ABSOLUT BOTTLE SHAPES ARE TRADEMARKS OWNED BY V&S VIN & SPRIT AB. © 1999 V&S VIN & SPRIT AB. WORK BY NOUVE BARCELÓ.



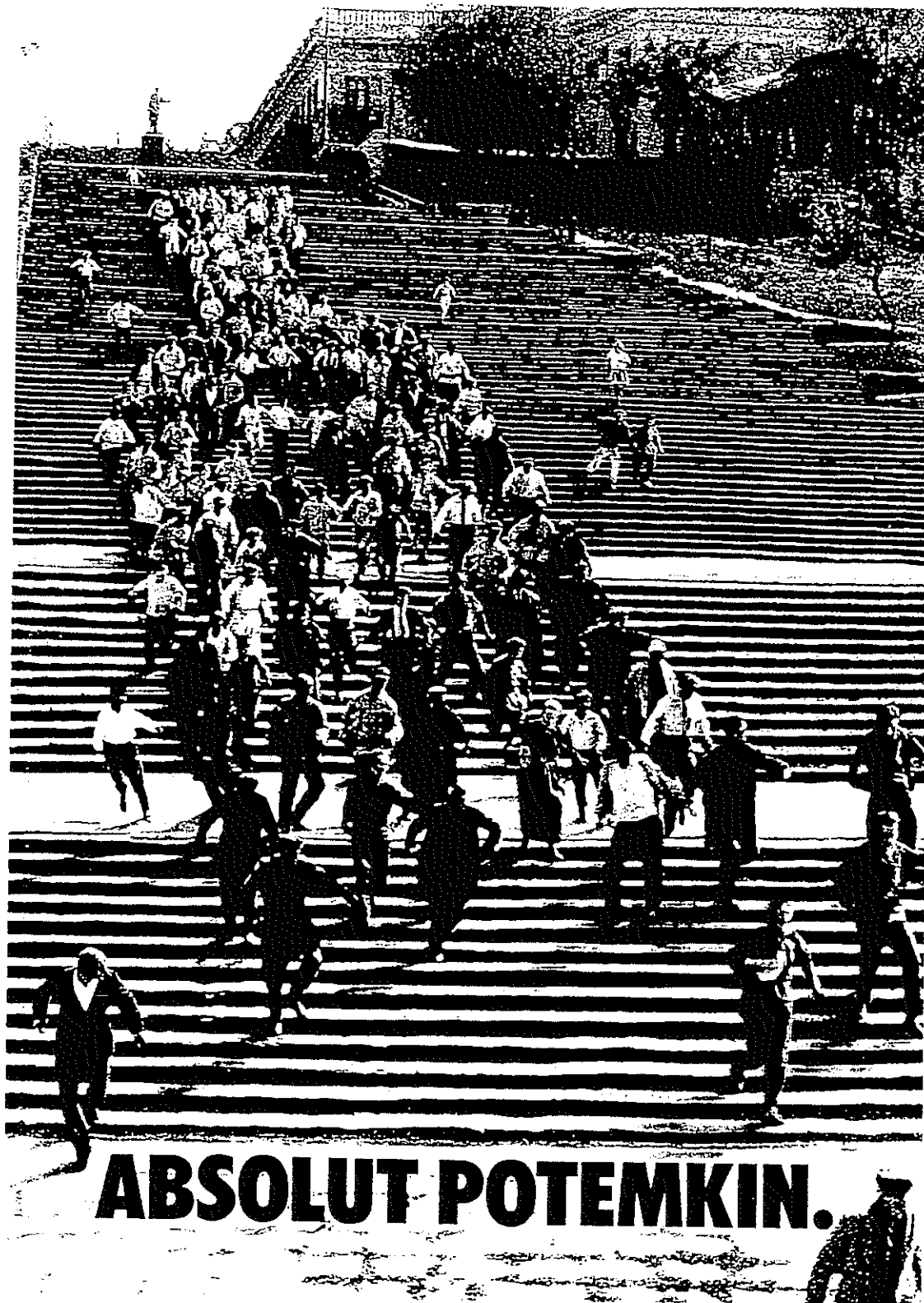
ABSOLUT BARCELÓ.

BELE CON MODERACION E INTEMPERIO. ABSOLUT.



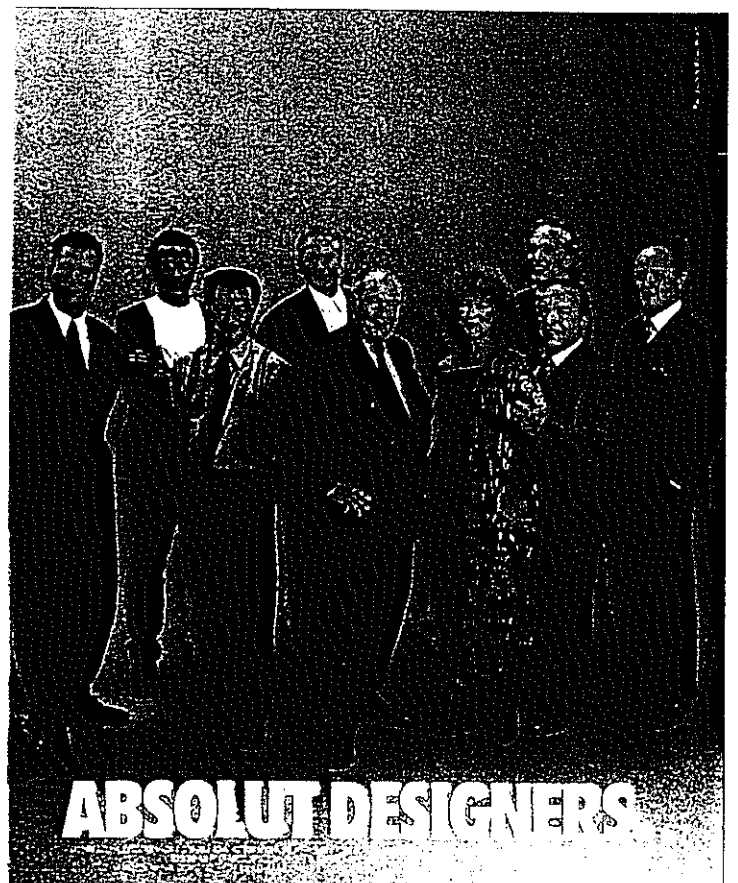
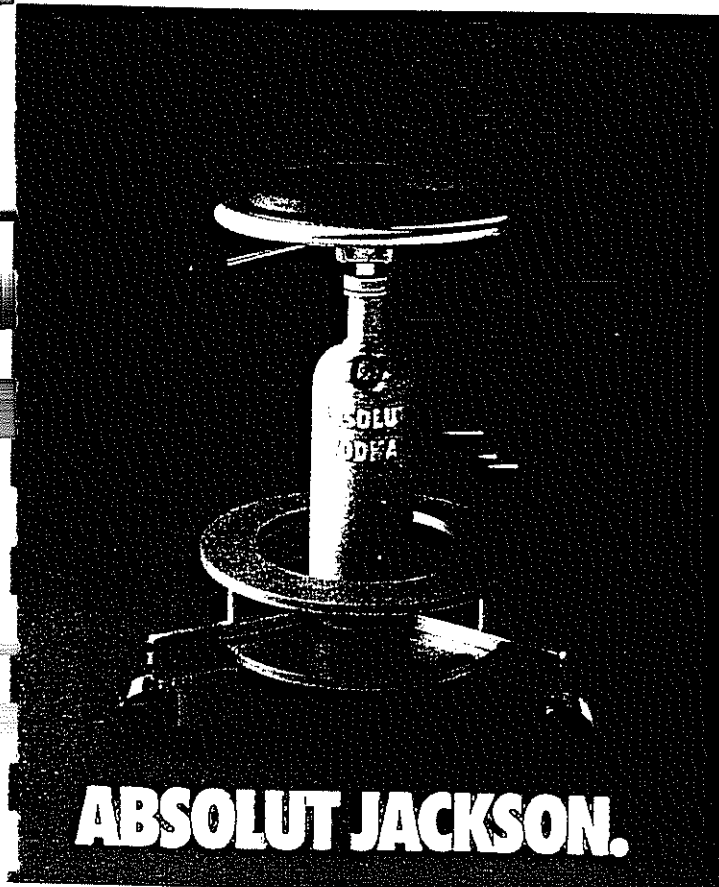
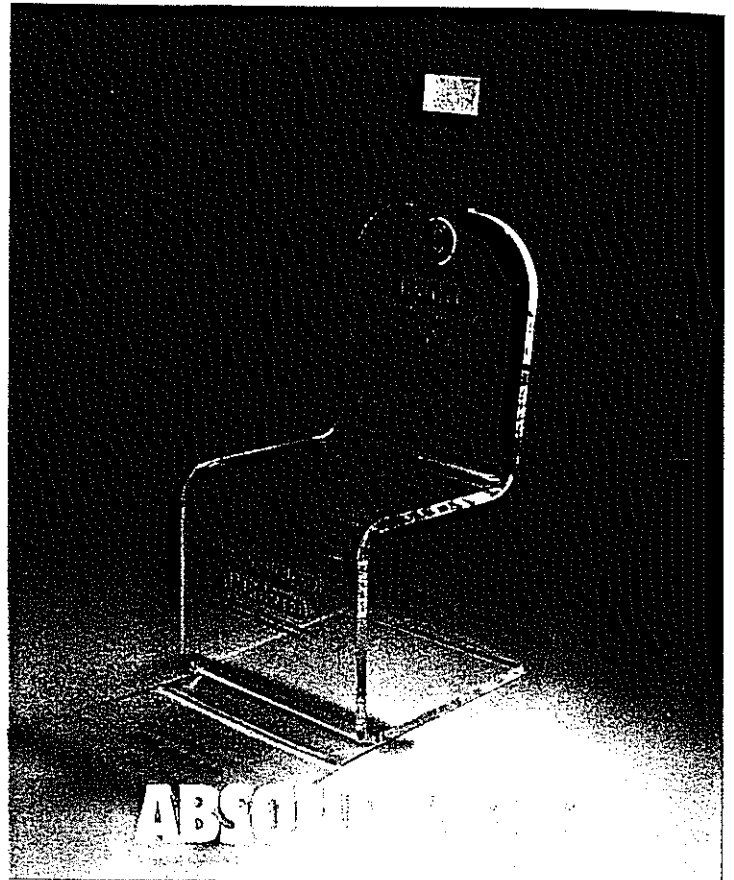
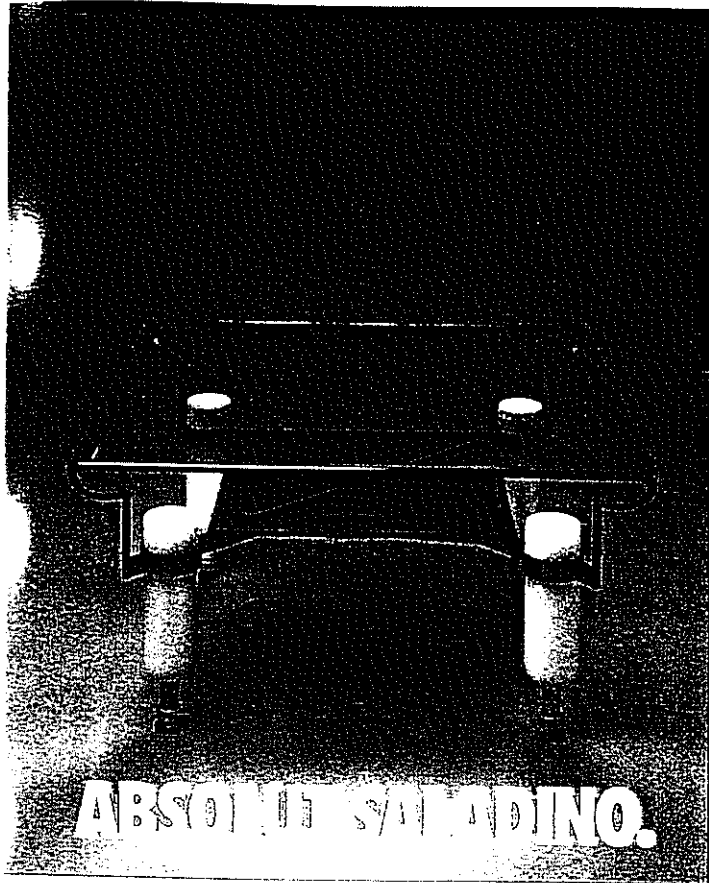
ABSOLUT MARINÉ.

3.6. Absolut: Cine Absolut



Agency:	TBWA, Paris
Creative Directors:	Christophe Coffre Nicolas Taubes
Copywriter:	Axel Orliac
Art Director:	Laurent Dravet
Client:	Absolut Vodka

3.7. Absolut: Objetos Absolut



3.8. Absolut: Concurso Absolut

Submit an original story specifically written for this contest not more than three thousand words, hand written or typed with double spacing on the lined pages within the Absolut section or on your own paper. The actual content of the "Absolut Story" is completely up to the imagination and creativity of the entrant. However, the story must include the words "Absolut Vodka" to be eligible. Also, all participants should be 21 years of age or older to qualify. Only one entry allowed per person. Include your full name, address and telephone number, and mail by first class mail to The Absolut Story, Esquire Magazine, 1790 Broadway, 10th floor, New York, N.Y. 10019, postmarked by August 15, 1989. Prize: The winning story will appear in the December Esquire. Twenty runner-up contestants will receive a Mont Blanc pen. Judging: Entries will be judged on originality, creativity, and subject matter by a panel of Esquire editors and Carillon officials with the supervision of Smiley Promotion Inc., an independent judging organization. Decision of judges is final. The winner will be notified within 60 days of the end date along with an Affidavit of Eligibility and Release that must be returned by its stated date. Ladies and gentlemen, please start your typewriters. Good luck.

ABSOLUT STORY.

3.8. Absolut: Internet Absolut



Domingo 12 de Noviembre de
2000

Buscar en el foco

Música
Teatro
Tus Canciones
Foros
Juegos

Cine
Letras
Restaurant/Bar
Horóscopo
Noticias

Deportes
Artes Plásticas
Cómics
Moda



Chat Correo Guia Gratis Concurso Reg

Moda en foco

REPORTAJES DE
ESPECIALES



El año x Absolut Vodka (reportaje fotográfico)

El Foco / Argentina

El Foco te ofrece aquí un viaje por dos publicaciones de Absolut V del año 2000 y los signos del zodiaco. Ambos fueron realizados por renombrados fotógrafos. Son dos delicados trabajos que incluyen : Disfrutálos.

El Foco te ofrece aquí un viaje por dos publicaciones de Absolut Vodka: el calendario del zodiaco. Ambos fueron realizados por los más renombrados fotógrafos. Son dos c incluyen al diseño y la moda. Disfrutálos.

Todos-los-meses-todos

Con un prólogo futurista, que recuerda cómo el hombre ha intentado domesticar el tiempo, Absolut Vodka presentó su calendario del 2000, al que bautizó *Absolut Ephemera*, en alusión

El Foco te presenta aquí los doce meses del año, en concepciones visuales elaboradas por el fotógrafo The Guzman y doce diseñadores contratados por Absolut. Aquí están los autores, lo demás, miralo.

La que sigue es una lista de los meses, sus nombres y fotógrafos.

Enero: *Absolut Wealth* (riqueza), por Stefano Poletti

Febrero: *Absolut Risk*, por Bernardo Figueroa

Marzo: *Absolut Victory*, por Teerabul Songvich.

Abril: *Absolut Evolution*, por María Rueda

Mayo: *Absolut Opening*, por Teresa Murak

Junio: *Absolut Wedding Day*, por Hiroshi Sasaki

Julio: *Absolut Virginity*, por Carlos Diez Diez

Agosto: *Absolut Heart Break*, por Stephan Schwarz

Septiembre: *Absolut News*, por James Dignan

Octubre: *Absolut Decay*, por Erotokritos

Noviembre: *Absolut Tornado*, por Alexandre Herchcovitch

Diciembre: *Absolut Dream*, por Camilla Huey

Todos-los-signos-todos

Para crear su colección del zodiaco, la marca de una de las bebidas más famosas del mundo. Así, otros doce diseñadores buscaron las características de cada signo para formas y colores que los representara.



Entonces pensaron. El fuego es masculino, la tierra, gobierna el subconsciente y el aire simboliza la actividad y el vuelo.

Cada diseñador fue invitado a crear una pieza de arte con características de un signo astral particular.

En el calendario original, por ejemplo, Erickson Beaulieu el nácar para comunicar la cercanía a la luna y al agua de Josef Koppmann para *Absolut Scorpio* juegan a la agresividad del signo.

Estos son los diseñadores que trabajaron en *Absolut*

Aries:, por Marina Kerilidou (Grecia). Diseñó el ves con tejidos dúctiles para conseguir efectos futurista.

Leo:, por Daija Richter (Alemania). Creó el vestido forrado de pelo.

Sagitario:, por Pedro Cruz (Portugal). El diseñador de joyas ideó los aros dramático: Sagitario.

Escorpio:, por Josef Koppman (Italia). Diseñó los zapatos plateados y de taco aguja. orgánicos y en la arquitectura moderna.

Piscis:, por Agnes D'Ague (Francia). Bajo la consigna de que los sombreros son prei D'Ague hizo el sombrero de cristal.

Cáncer: por Erickson Beamon. Diseñó las joyas y el carapaz del signo en Nueva York

Capricornio: por Sofia de Romarate (Inglaterra). Suyo es el vestido diáfano, buscan

Tauro: por Sarah Harmanee (Australia). Diseñó los anteojos para la chica Tauro

Virgo: por Chantal Thomass (Francia). Siendo una de las diseñadoras de ropa interior Francia, creó las medias Virgo.

Acuario: por Klara Nademlynska (República Checa). Mezcla de fibras artificiales y m

Géminis: por Scott Wilson, quien creó el collar para los mellizos del zodiaco.

Libra: por Adam Ryhak (Polonia). Usó la propia botella de Absolut Vodka como inspi plata de Libra.

ESCRIBINOS A elfocoargentina@elfoco.com



[mapa del sitio](#) | [contactos](#) | [quienes somos](#) | [el foco en tu correo](#) | [ayuda](#)

1999 El Foco S.A. Todos lo derechos Reservados | Prohibida su reproducción parcial o total sin la autorizacion de El Foco S.A.



obsidiana.com

fuerza



regístrate

e-mail

foro

chat

escribenos

Domingo 12 de Noviembre del 2000

brújula
sonidos
arte y cultura
celuloide
teletemas
escápate

en forma
consultorio
pasión
el diván
metafísica

pasarela
bellísima
espacios
sazón

mi boda
9 meses
crecer, crecer
sos
ludoteca

noticias
sociedad
éxito
futuro hoy
ecosistemas

obsidiana > imagen > pasarela

EsCaPaRaTe
EsCaPaRaTe

Antonio González de Cosío



Zin-Zin

Calificada como la maestra mexicana del tejido de punto y como una de las pocas diseñadoras mexicanas con un concepto definido, **Cynthia Gómez (Zin)** fascina con su propuesta de prendas eclécticas para este **otoño-invierno 01**. Usando el color como pretexto y las texturas como vehículo, logra diseños que son un verdadero grito de libertad. Suéteres, faldas, vestidos, calentadores, gorros y abrigos se vuelven básicos para la temporada. No obstante que Cynthia utiliza colores sólidos en algunas de sus creaciones, prefiere las mezclas multicolores que alegran la vista y

calientan el ánimo, incluso en temperaturas bajo cero. Déjate atrapar por el vértigo de Zin. ¡Te va a fascinar!

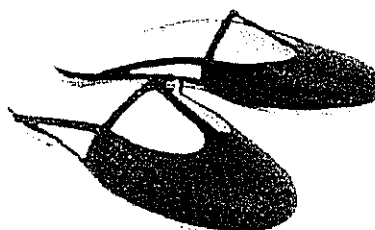
somos

visita
también

Estados Unidos
Brasil
Argentina

Me dan ganas de bailar...

Una de las casas de moda que forma parte del grupo LVMH es **Loewe**. Inteligentemente, han puesto a la cabeza a **Narciso Rodríguez**, diseñador que ha impregnado de sabor las colecciones de esta firma. Muestra de ello son sus accesorios, inesperados y fascinantes, porque el detalle -por sí mismo- se puede volver lo más importante de un outfit. Por ejemplo, sus **ballerinas de piel**, que son una mezcla de pantuflas y zapato de salir, han fascinado a todas las mujeres del mundo, porque lo mismo se llevan con un sastre o un vestido, que con jeans y camiseta. Un nuevo lenguaje donde lo práctico y chic se dan la mano.



Dedos felices

Una de las aberraciones de estilo más recurrentes en los últimos años es el uso de sandalias con medias. Ante la proliferación de este tipo de calzado en las colecciones de moda femenina, la mujer tuvo que despedirse de las medias. Sin embargo, esto era motivo de sufrimiento para aquellas que las usaron toda la vida. Ahora, **Lycra** nos presenta la solución para estar a la moda usando medias: **dedos libres**. Con ellas, se tendrá la comodidad de las medias -su ajuste, el color- pero los dedos de los pies quedan al aire, listos para deslizarse en unas fabulosas sandalias. ¿Cómo no se les ocurrió antes?

Tu otra piel

No todos los grandes aciertos de la moda suceden en Estados Unidos. Los europeos también tienen lo suyo. Y para muestra, un botón. El diseñador **Jean Claude Jitrois** ha sido calificado como el padre del cuero elástico. Sus colecciones se basan en este noble y sexy material que, con un tratamiento especial, adquiere elasticidad. Sin embargo, además de este beneficio, también ofrece a sus clientes la posibilidad de llevarse consigo prendas de



cuero con gasas. Lo único malo es que no son nada baratas. Un lujo, indudablemente. Pero bueno, tú sabrás si lo mereces...



Absolutamente a la moda

Pocas firmas de bebida se han vinculado tanto a la moda como **Absolut Vodka**. ¿Quién no recuerda su fabulosa campaña con diseñadores de todo el mundo? ¿O la que realizaron con Versace y Gucci? El caso es que aquí en México han hecho lo propio y para el lanzamiento de Absolut Mandrin se organizaron fiestas super funkies. Los meseros y las modelos que tomaron parte en los festejos lucieron maquillajes especiales creados por el equipo mexicano de **Maquillistas Profesionales de MAC**. Las creaciones de color de estos talentosos chavos fueron tan comentadas como el delicioso e inédito sabor de Mandrin y sus múltiples mezclas. Esta es, sin duda, la fusión de dos grandes.

Fotografías: cortesía de Loewe, Lycra, MAC, ZIN y Jitrois.

| brújula | sonidos | arte y cultura | celuloide | teletemas | escápate | en forma | consultorio | pasión
| diván | metafísica | pasarela | bellísima | espacios | sazón | mi boda | 9 meses | crecer | sos |
| ludoteca | noticias | sociedad | éxito | futuro hoy | ecosistemas |

Copyright © 2000, Ifemenina de México S. de R. L. de C. V., Todos los derechos reservados



Absolut Chalk

Más de 400 artistas participaron este año en el festival Absolut Chalk, en la Ciudad de Pasadena, Calif., creando obras de arte sobre el pavimento pintadas con tiza. Por años, Absolut Chalk ha congregado a los mejores *madonnaris* (pintores callejeros) en esta fiesta, cuyo objeto es recaudar fondos para programas comunitarios para promover el arte en las escuelas públicas. Está organizado por el Light Bringer Project, una organización no-lucrativa.



Christian in Love • Nuevo Año Escolar • Sydney Beckons • Swimmer Correlá
Marksman Ayala • Vicente Fox • Many Faces of Hispanic Voters • Detrás del Timón
Planning for Success • Música • Notas • Vistazos • What's VISTA • 1999-2000 Archive

3.9. Absolut: Universidad Absolut

ABSOLUT VODKA

EL ÚNICO RECURSO GRÁFICO UTILIZADO EN
SU COMUNICACIÓN ES EL ORIGINAL ENVASE
DEL PRODUCTO.

25 de Noviembre de 1998.
STOP. Aula Magna de la
Universidad Antonio de
Nebrija. STOP. Absolut Vodka.
STOP. Pues sí. El otro día los
alumnos de Ciencias de la
Comunicación de la UNNE
tuvimos la inmensa suerte de
contar con el equipo de Absolut
Vodka. La conferencia constó
de tres fases: siendo los ponentes
Sergio Garasa, jefe de
Seagram y encargado de la distribución
de Absolut en España
y Portugal; Aurora Sanabria,
directora de cuentas de la agencia
publicitaria TBWA; y Silvia
Vicente, directora de cuenta
con la agencia SES, empresa
especializada
en la rama de
las RRPP.
Por primera
vez pudimos
tener una
visión conjunta
entre
anunciante,
Agencia de
publicidad y
Agencia de
RRPP, siendo
esto un claro
reflejo de la

tendencia actual de la comunicación
integral.

Fueron muchos los temas que
se abordaron por lo que a continuación
vamos a resaltar
alguno de ellos.

Para empezar, Sergio Grasa
nos explicó que era Absolut
Vodka y cómo se elaboraba.
Se trata de una bebida alcohólica
distribuida a nivel mundial
siendo ésta algo "Absolutamente
Puro".

Extraído del trigo, Absolut
Vodka cuida cada detalle en
su elaboración, limpiando,
por ejemplo, cada una de las
botellas con el propio producto
para evitar cualquier
impureza que
pudiera contener el cristal.

El éxito principal de la
marca estriba en la estrategia
líder que viene llevando a cabo
desde sus comienzos: La botella es
la protagonista de toda

ABSOLUT SE SIRVE

DE NUMEROSOS

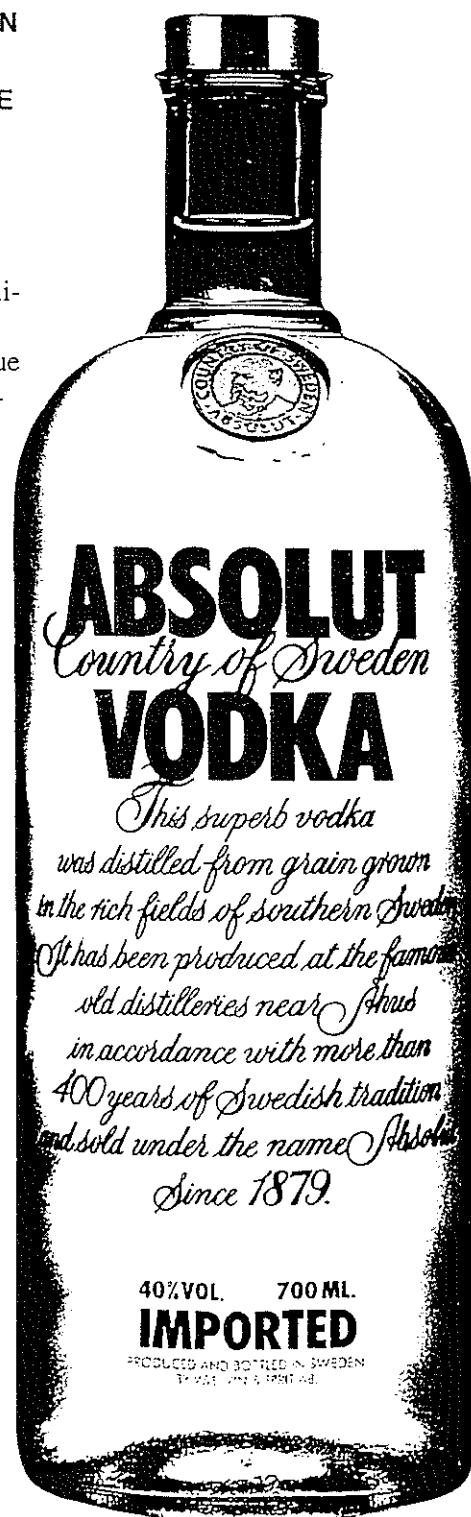
EVENTOS LIGADOS

A ARTISTAS

VANGUARDISTAS



BIBLIOTECA

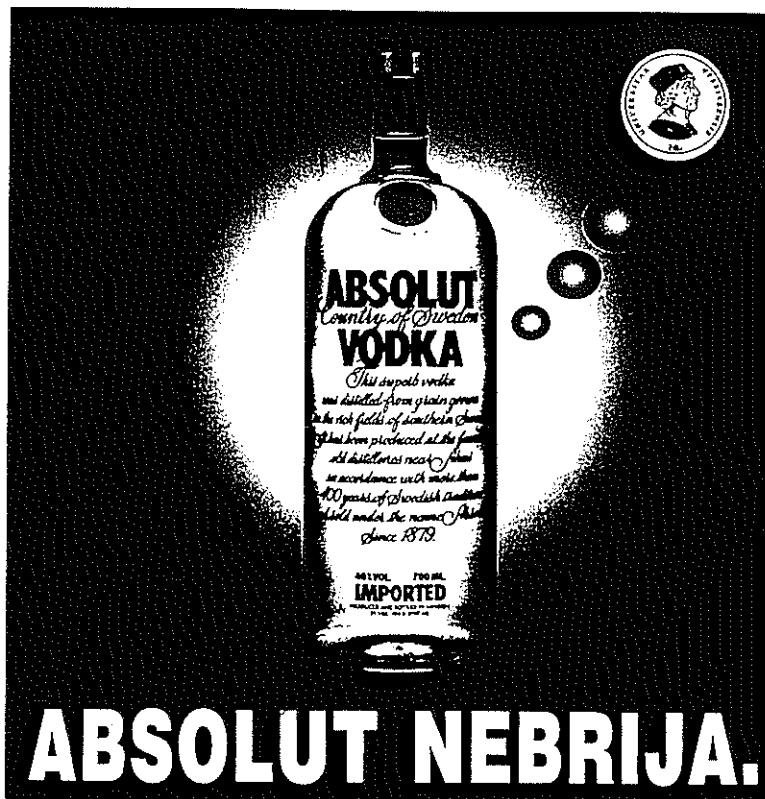




sión, sin embargo Absolut Vodka consigue anunciarse en la televisión siendo noticia gracias a las brillantes acciones de RRPP.

Como ya se ha mencionado, Absolut Vodka apoya al mundo de los artistas siendo la "Absolut Colección" su proyecto más importante: 17 artistas europeos presentan una obra que luego aparecerá en el Time....

A diferencia de las habituales campañas de RRPP, Absolut Vodka nunca patrocina, siempre crea sus propios eventos. Por ejemplo, la producción fotográfica de Hers Rias en el espectacular entorno de Suecia, con temperaturas por



Cartel utilizado por la Universidad para anunciar la presentación de la campaña de comunicación de Absolut Vodka.



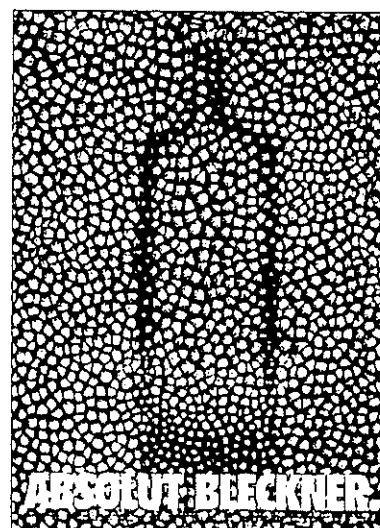
ABSOLUT VODKA

NUNCA PATROCINA,

SIEMPRE CREA

SUS PROPIOS

EVENTOS



debajo de 35 grados bajo cero. Al final de la conferencia pudimos hablar con Silvia Vicente para preguntarle sobre un tema que nos tenía intrigados: ¿ Existe algún tipo de restricciones a la hora de llevar a cabo las RRPP de una bebida alcohólica?. La respuesta fue contundente "No, ninguna".

3.10. Absolut: Oportunismo Absolut

- Aparición a propósito del Salón del Comic
- Aparición a propósito de la noticia de la clonación de la oveja Dolly
- Aparición en enero de 2001

THIS SUPERB VODKA
WAS DISTILLED FROM
GRAIN GROWN IN
THE RICH FIELDS OF
SOUTHERN SWEDEN.
IT HAS BEEN PRODUCED
AT THE FAMOUS OLD
DISTILLERIES NEAR
ÅHUS IN ACCORDANCE
WITH MORE THAN 400
YEARS OF SWEDISH
TRADITION. VODKA
HAS BEEN SOLD UNDER
THE NAME ABSOLUT
SINCE 1879.

ABSOLUT
Country of Sweden
VODKA

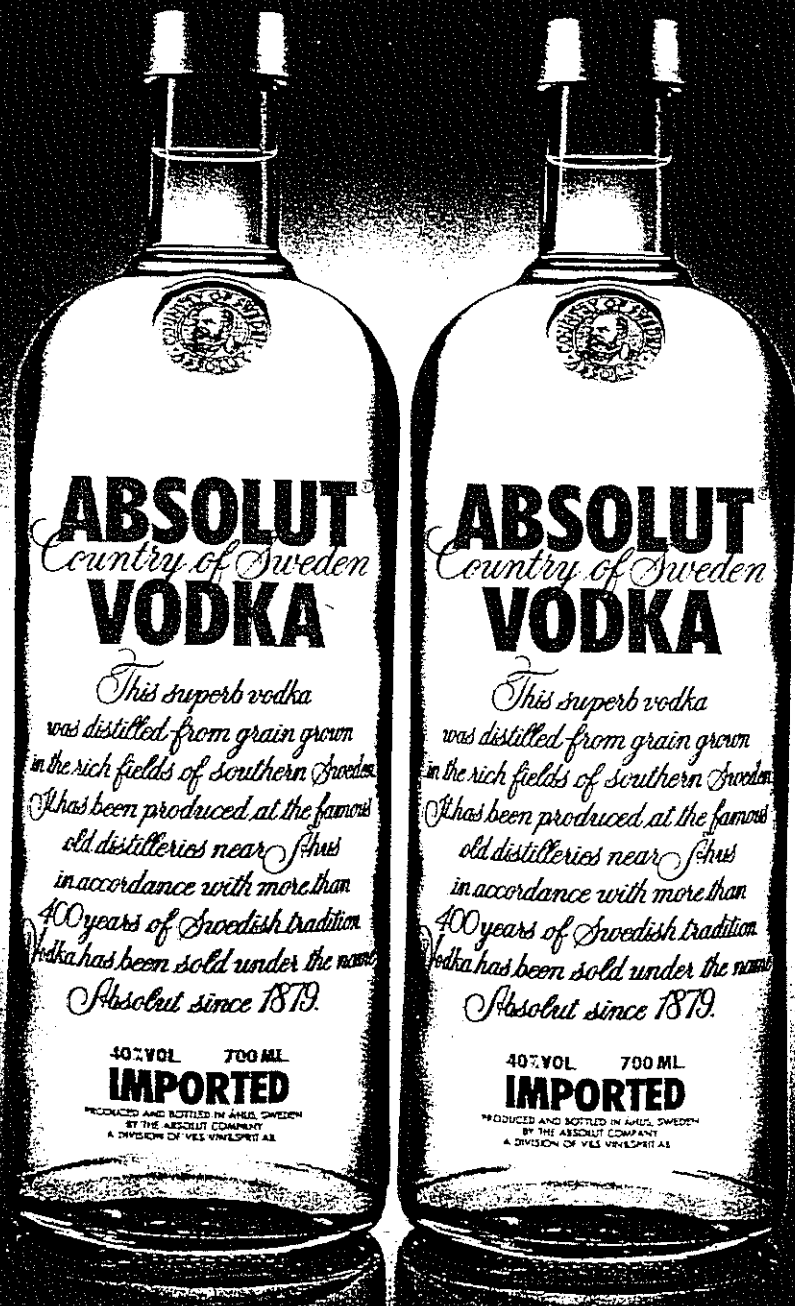
40% VOL. 700 ML.

IMPORTED

PRODUCED AND BOTTLED IN ÅHUS, SWEDEN
BY THE ABSOLUT COMPANY
A DIVISION OF V&S VIN&SPIRIT AB.

ABSOLUT COMIC.

TMWA ASSOCIATES, INC. 10000 W. 10TH AVE. SUITE 100 DENVER, CO 80202-1000 TEL: 303-733-1000 FAX: 303-733-1001 WWW.ABSOLUTVODKA.COM BEBE CON MODERACION. ES TU RESPONSABILIDAD.



ABSOLUT CLONE.

EVERY SINGLE DROP OF ABSOLUT VODKA IN THE WORLD COMES FROM ONE SOURCE: ÅHUS, IN SOUTHERN SWEDEN.



ABSOLUT

2001.

BEBE CON MODERACIÓN. ES TU RESPONSABILIDAD.

ANEXO IV

Contrastación de la matriz de 12 Posiciones Ventajosas

1. Planteamiento de la contrastación

Se recoge aquí el desarrollo en detalle del estudio de eslóganes y posiciones de marca, que ha servido como contratación de la propuesta de la Matriz de Posiciones Ventajosas. El Anexo 4 se articula siguiendo los siguientes puntos:

1. Planteamiento de la contrastación (apartado actual)
2. Metodología de la contrastación
 - 2.1. Hipótesis que se van a contrastar
 - 2.2. Supuestos de partida
 - 2.3. Carácter de la contrastación
 - 2.4. Valor de las conclusiones
 - 2.5. Muestra empleada
 - 2.6. Ámbito temporal y geográfico
 - 2.7. Fuentes empleadas
3. Lista de eslóganes encontrados clasificados por marca y con fechas de aparición
4. Clasificación de eslóganes según el criterio de pertenencia a una categoría de producto o a una categoría de destino.
 - 4.1. Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a una categorías de producto (“¿Qué es la marca?”)
 - 4.2. Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a una categorías de destino (“¿Para qué es la marca?”)
5. Primera hipótesis: Clasificación de los eslóganes según el criterio de Marca Prototípica o Marca Especialista en la categoría (Matriz

de cuatro posiciones)

5.1. Posicionamientos de Marca Prototípica de una categoría de producto

5.2. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una categoría de producto

5.3. Posicionamientos de Marca Prototípica de una categoría de destino

5.4. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una categoría de destino

6. Segunda hipótesis: Clasificación de eslóganes según se ligue la marca al precio o a la calidad (Matriz de ocho posiciones).

6.1. Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Producto.

6.1.1. Ligada al precio

6.1.2. Ligada a la calidad

6.2. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Producto

6.2.1. Ligada al precio

6.2.2. Ligada a la calidad

6.3. Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Destino

6.3.1. Ligada al precio

6.3.2. Ligada a la calidad

6.4. Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino

6.4.1. Ligada al precio

6.4.2. Ligada a la calidad

7. Tercera hipótesis: Clasificación de eslóganes según el criterio de desglose de la calidad (Matriz de 12 Posiciones).

7.1. Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Producto

7.1.1. De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos comparativos

7.1.2. De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos absolutos

7.1.3. De Marca Prototípica ligada al precio

7.1.4. De Marca Especialista ligada a la calidad por atributos
7.1.5. De Marca Especialista ligada a la calidad comparativamente (“Es otra categoría”)
7.1.6. De Marca Especialista ligada al precio
7.2. Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Destino
7.2.1. De Marca Prototípica para cualquier usuario genérico
7.2.2. De Marca Prototípica para cualquier ocasión genérica
7.2.3. De Marca Prototípica dentro de una categoría de destino ligada al precio
7.2.4. De Marca para un tipo especial de usuario
7.2.5. De Marca para un tipo especial de ocasión
7.2.6. De Marca Especialista dentro de una categoría de destino ligada al precio
8. Resumen de resultados
9. Conclusiones

A continuación se pasa a desarrollar la exposición de la investigación de eslóganes.

2. Metodología de la contrastación

En este apartado se presentan los planteamientos desde los que se ha desarrollado la contrastación: formulación de las hipótesis, supuestos de partida, valor esperado de las conclusiones, descripción de la muestra, y fuentes empleadas.

2.1 Hipótesis que se van a contrastar

A lo largo del Capítulo 6 se ha desarrollado una hipótesis general de delimitación de alternativas de Posiciones de Marca. Esta hipótesis general se organiza en tres niveles sucesivos de menor a mayor detalle, que conforman, en realidad tres hipótesis autónomas que deben de ser contrastadas.

La primera hipótesis que se va a contrastar consiste en la proposición de una matriz 2X2 que contiene cuatro grandes conjuntos de posiciones de marca:

- Posiciones de Marca Prototípica de una Categoría de Producto.
- Posiciones de Marca Especialista dentro de una Categoría de Producto.
- Posiciones de Marca Prototípica de una Categoría de Destino.
- Posiciones de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino.

FIGURA No. 41

PRIMERA MATRIZ DE POSICIONES VENTAJOSAS ESTRATÉGICAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	“La mejor”	“Para todos o para todas las ocasiones”
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	“La única que ofrece...”	“Para gente especial o para ocasiones especiales”

Fuente: Elaboración propia

La matriz que recoge estas cuatro posiciones está recogida en la Figura No. 41.

La segunda hipótesis que se va a contrastar consiste en el desglose de cada una de las posiciones anteriores, según la marca se vincule prioritariamente a aspectos cualitativos de su categoría, o al precio. Esta hipótesis se puede presentar en forma de matriz de ocho posiciones, según se recoge en la Figura No. 44, que se reproduce a continuación.

FIGURA No. 44

SEGUNDA MATRIZ DE POSICIONES ESTRATÉGICAS VENTAJOSAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	<p>“La mejor”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligada a Precio • Ligada a Calidad 	<p>“Para todos o para todas las ocasiones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligada a Precio • Ligada a Calidad
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	<p>“La única que ofrece...”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligada a Precio • Ligada a Calidad 	<p>“Para gente especial o para ocasiones especiales”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ligada a Precio • Ligada a Calidad

Fuente: Elaboración propia

La tercera hipótesis que se va a contrastar, consiste en el desglose de lo que puede significar el concepto de calidad aplicado a una marca. Esta hipótesis se puede presentar en forma de matriz de 12 posiciones, según aparece en la Figura No. 45, que se reproduce a continuación.

FIGURA NO. 45

MATRIZ DE DOCE POSICIONES ESTRATÉGICAS VENTAJOSAS	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCA VINCULADA A UNA CATEGORÍA DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comparativas 2. Absolutas 3. Más valor (Precio) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usuario genérico 2. Ocasiones genéricas 3. Para los que buscan lo mejor (Precio)
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por atributos 2. Otra Categoría 3. Compra inteligente (Precio) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gente especial 2. Ocasiones especiales 3. Para los que saben comprar (Precio)

Fuente: Elaboración propia

Las dos últimas matrices son en realidad desgloses en detalle de la primera.

2.2 Supuestos de partida

La investigación está basada en dos supuestos de partida:

- En primer lugar, se puede suponer que el eslogan de una marca expresa la Posición hacia la que apunta su comunicación persuasiva de masas. Es decir, el estudio de los eslóganes puede considerarse como una vía válida de estudio de las posiciones objetivo que han decidido (vía deliberativa o vía emergente) los directivos responsables de las marcas.
- En segundo lugar, se puede considerar que una marca con una trayectoria de éxito que sea lo suficientemente larga, sugiere que ocupa una posición ventajosa en las redes asociativas de conocimiento de los individuos que la compran o la han

comprado. Por consiguiente, se puede suponer que en estos casos la estrategia de comunicación ha cumplido con su misión.

2.3 Carácter de la investigación

Se pretende poner en relación los eslóganes utilizados por una muestra de marcas bien establecidas en el mercado durante un periodo de tiempo muy amplio, con las posiciones de las tres matrices consideradas (Figuras No. 41, 44, y 45). Si se observa una correlación, se podrá aceptar tentativamente la verosimilitud de las hipótesis, puesto querrá decir, sensu contrario, que los tipos de posiciones descritas son estratégicamente ventajosos. Se trata, por consiguiente, de una investigación de tipo “seccional – transversal”¹ cualitativa.

2.4 Valor de las conclusiones

Dado el carácter cualitativo de la contrastación, las conclusiones no podrán ser decisivas, pero al menos tendrán un valor orientativo en tomas de decisión estratégicas, y como guía para investigaciones sucesivas

La plausibilidad de las conclusiones de la contrastación será la resultante de la amplitud de la muestra; es decir, si el conjunto de marcas y eslóganes empleados ha sido lo suficientemente representativo de la variedad de los mecanismos de compra y situaciones competitivas a las que se pueda enfrentar una marca cualquiera, podrán aceptarse tentativamente las matrices como guías para la toma de decisiones y la dirección de líneas de investigación.

2.5 Muestra

La muestra utilizada se compone de un total de 140 marcas que cubren sectores muy variados. Se encuentran incluidos en ella productos de alimentación, aguas minerales, bebidas alcohólicas, establecimientos comerciales, equipamiento doméstico, electrodomésticos, ropa y complementos, higiene y aseo personal, limpieza del hogar, refrescos, tabaco, loterías, alimentación de animales de compañía, finanzas, medios de pago, etcétera.

¹ SIERRA BRAVO, R.: Op. Cit. Pág. 335.

La muestra cubre los cuatro tipos de mecanismos de compra de Assael. Todas las marcas tienen una posición competitiva relevante en el mercado, bien en segmentos de corriente principal, bien en nichos. No se han tenido en cuenta marcas de corta vida, ni marcas que hayan desaparecido hace más de veinte años.

Excepcionalmente no se ha introducido el sector del automóvil en la muestra, por haberse observado una enorme inestabilidad de los eslóganes. En la mayoría de los casos, incluso, puede decirse que no existe el eslogan como elemento estratégico en la comunicación de las marcas².

La lista de marcas que han sido objeto de estudio es la siguiente:

Absolut	Duracell	Pal
Addidas	DYC	Panrico
Adolfo Domínguez	El Caserío	Pastas Gallo
AEG	El Corte Inglés	Pastillas Juanola
Ajax	Elosúa	Pato WC
American Express	Estrella	Pepsi Cola
Ariel	Evax	Pescanova
Axe	Flex	Petit Suisse Danone
Bacardí	Fabada Litoral	Philadelfia de Kraft
Ballantine's	Fairy	Picolín
Banca Catalana	Fogo	Playtex
Benetton	Filomatic	Prenatal
Bimbo	Findus	Puleva
Bitter Kas	Fontvella	Pura Lana Virgen
Bonka	Gallina Blanca	Purina
Bosh	Gior	Raid
Braun Minipimer	Guinness	Reig Martí
Burberry	Häagen Dazs	Retevisión
Cafés de Colombia	Hellmann's	Rexona
Cafés La Estrella	Heno de Pravia	Saba
Calgón	Hornimanns	Saimaza
Calvé	Impulso	Salvaslips
Camper	J&B	Sanex
Carbonell	Kit – Kat	Schweppes
Casademont	La Casera	Scotch Brite

² Esta ausencia de unos de los sectores de mayor inversión publicitaria puede constituir una debilidad del estudio. No obstante, la muestra de 123 marcas ofrece un abanico de mecanismos de compra y situaciones competitivas como para que se pueda aceptar como base de trabajo para los efectos de contrastación cualitativa de la hipótesis de trabajo. En sucesivos trabajos de investigación se procurará profundizar y generalizar este estudio a otros sectores como el de la alta tecnología de consumo, y el propio del automóvil.

Anexo IV. Contrastación de 1a Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

Casa Tarradellas	Lacoste	Scottex
Carlsberg	La Cocinera	Skip
Casera Cola (Sin	Loëwe	Soberano
Cafeína)	Leche Pascual	Solares
Cat Chow	Ligeresa	Sanyo
Coca Cola	Maggi	Tampax
Coca Cola Sin	Magno	Trinaranjus
Cafeína	Marcilla	Tenn
Cola Cao	Marie Claire	Turismo de España
Colgate	Martini	Turrón 1880
Colón	Micolor	Veterano Osborne
Conservas Isabel	Milka	Vim
Cortefiel	Milupa	Voll Damm
Crecs	M&M	Wipp Express
Cruz Verde	Natillas Danone	Winston
Chocolate Nestlé	Nescafé	Xerox
Chorizos Revilla	Nenuco	Yogures Danone
Damart Thermolactil	New Pol	Yogures Desnatados
De Beers	Nocilla	Danone
Desodorante Fa	Norit	Zanussi
Don Algodón	ONCE	Zoco
Ducados	Ortiz	

2.6 Ámbito temporal y geográfico

El ámbito temporal considerado ha sido el más amplio posible, y así se ha considerado el periodo desde comienzos de siglo hasta 1999. Con ello se ha procurado incluir marcas con un recorrido lo suficientemente largo, como para que haya habido tiempo como para que su estrategia de comunicación haya cumplido sus objetivos, y las Posiciones estén consolidadas.

El ámbito geográfico ha sido el Mercado Español, y el idioma el Castellano.

2.7 Fuentes empleadas

Las fuentes que se han utilizado han sido:

- “Textos fuera de contexto” Edición de Antonio Villegas, en revista *Campaña* No. 403, Primera quincena de mayo de 1992.
- GARCÍA RUESCAS, F.: *Historia de la Publicidad y del Arte Comercial en España*. Editorial ARUS, Madrid, 2000.

- RAVENTÓS, J. M.: *100 anys de publicitat catalana, 1899 – 1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999.
- RAVENTÓS, J. M.: *100 años de publicidad española, 1899 – 1999*. Mediterránea Books, Barcelona 1999. Obra realizada con la colaboración de los alumnos de la Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Antonio de Nebrija.
- Servicio de Documentación de la Sección de Publicidad y RR. PP. del Departamento de Ciencias de la Comunicación, dirigido por la profesora becaria Dña. Silvia Cuesta.

3. Lista de eslóganes encontrados clasificados por marca y con fechas de aparición

Tras el estudio de las fuentes citadas se han encontrado los eslóganes que figuran a continuación, ordenados por marcas. Entre paréntesis aparece la fecha más antigua de utilización, que haya sido comprobada:

Absolut

“Absolut perfection” (1980).

Addidas

“Addidas, la marca de las tres bandas y las tres hojas” (1980).

Adolfo Domínguez

“Adolfo Domínguez, la arruga es bella” (1980).

AEG

“AEG, el milagro alemán” (1990).

Ajax

“Ajax Pino, los poderes del pino” (1985 – 1987).

“Ajax, limpieza brillante que desinfecta” (1985 –1987).

American Express

“American Express: no salga sin ella” (1985).

Ariel

“Ariel es blancura” (1990).

“Ariel blancura que vence y convence” (1985 –1987).

Axe

“Axe: la primera impresión es la que queda” (1985 – 1987).

Bacardí

“Bacardí, algo único (1983).

“¿Qué te llevarías a una isla desierta? Ron Bacardí, y una buena compañía” (1987).

“Bacardí, casa fundada en Cuba en 1862” (1999).

Ballantine's

“Ballantine's momentos de inspiración” (1996).

Banca Catalana

“Banca Catalana, una opción inteligente” (1989).

Benetton

“United Colors of Benetton” (1980).

Bimbo

“Bimbo, los frescos del barrio” (1980 –1983).

Bitter Kas

“Bitter Kas, eres único” (1988).

Bonka

“Bonka, sabor de buen café” (1985 – 1987).

Bosh

“Bosch tiene la solución” (1995).

Braun Minipimer

“Braun Minipimer, el tercer brazo” (1980).

Burberry

“The Burberry look” (1990).

Cafés de Colombia

“Café de Colombia: el mejor café del mundo” (1988 –1990).

Cafés La Estrella

“Cafés La Estrella, por su aroma se conoce” (1980 – 1984).

Calgón

“Con Calgón alargue la vida de su lavadora” (1985 –1987).

Calvé

“Sabor casero Calvé” (1983).

Camper

“Camper: Me gusta caminar”.

“Camper, la otra moda de España” (1989).

Carbonell

“Aceites Carbonell, en casa de toda la vida” (1988).

Carlsberg

- “Carlsberg, posiblemente la mejor cerveza del mundo” (1985 – 1987).
Casademont
“En casa Casademont” (1988 –1990).
- Casa Tarradellas
“Casa Tarradellas, su paladar no merece menos” (1985 – 1987).
- Casera Cola Sin Cafeína
“Casera Cola, felices sueños” (1988 –1990).
- Cat Chow
“Cat Chow, entusiasmo a cualquier gato” (1988 – 1990).
- Coca Cola
“Coca Cola, la chispa de la vida” (1970).
- Coca Cola Sin Cafeína
“Coca Cola Sin Cafeína, todo el sabor nada de cafeína” (1988 –1990).
- Cola Cao
“Cola Cao, el alimento de la juventud” (1969).
- Colgate
“Colgate el mal aliento combate” (1975).
- Colón
“Colón, busque, compare, y si encuentra otro mejor, cómprelo” (1985).
- Conservas Isabel
“¡Qué bien! ¡Qué bien! Hoy comemos con Isabel” (1988).
- Cortefiel
“Cortefiel, todo moda, sólo moda” (1985 – 1987).
- Creccs
“Solo Creccs hace creccs” (1980 –1983).
- Cruz Verde
“Cruz Verde, eficacia probada” (1983).
- Chocolate Nestlé

- Chocolate Nestlé Extrafino, un gran vaso de leche en cada
tableta (1988 –1990).
- Chorizos Revilla
“Chorizos Revilla, un sabor de maravilla” (1980).
- Damart Thermolactil
“¿Frisqui, frisqui? Damart Thermolactil” (1980).
- De Beers
“De Beers, un diamante es para siempre (1985 – 1988).
- Desodorante Fa
“Desodorante Fa, frescor salvaje” (1980).
- Don Algodón
“Don Algodón, tienes algo, tienes don” (1988 –1990).
- Ducados
“Ducados, sabor latino” (1988).
- Duracell
“Pilas Duracell, duran diez veces más” (1988 –1990).
- DYC
“Whisky DYC, para entendidos que no son snobs” (1970).
“Whisky DYC, para gente sin complejos” (1990).
- El Caserío
“De El Caserío me fío” (1970).
- El Corte Inglés
“El Corte Inglés, especialistas en ti” (1990).
- Elosúa
“Aceites Elosúa, cocina sana” (1988-1990).
- Estrella
“Estrella no deja ni huella” (1985 –1987).
- Evax
“Evax, no se nota, no se mueve, no traspasa”(1983).
“Evax, la regla más segura” (1985).
“Con Evax te sentirás limpia y te sentirás bien” (1990).
- Fabada Litoral

- Fairy
“Litoral, conservamos lo auténtico” (1989).
“Fairy, el milagro antigrasa” (1985).
- Flex
“Hoy me siento Flex” (1985 –1987).
- Filomatic
“Filomatic, es de suave...da un gustirrinín” (1967).
- Findus
“Se nota, se nota, que es Findus (Sabor)” 1998.
- Fogo
“Pim, pam, Fogo” (1980).
- Fontvella
“Fonvella, el agua ligera” (1974).
- Gallina Blanca
“Gallina Blanca, algo muy nuestro” (1987).
- Gior
“Gior, un poco de pasta basta” (1985 –1987).
- Guinness
“Guinness, la otra cerveza” (1989).
- Häagen Dazs
“Häagen Dazs, el helado de lujo” (1995).
- Hellmann’s
“¡Échale Hellmann’s!” (1985).
- Heno de Pravia
“Heno de Pravia, el aroma de mi hogar” (1980).
- Hornimanns
“Hornimanns, el sabor de una taza de té” (1988 –1990).
- Impulso
“Si alguien te regala flores, es que hay Impulso” (1980).
- J&B
“J&B, el único que es único” (1997).

Kit – Kat

“Kit – Kat tómame un respiro” (1988 –1990).

La Casera

“Si no hay Casera nos vamos” (1979).

“La Casera: pídale en todas partes” (1985).

Lacoste

“Lacoste, especie única en el mundo” (1985).

La Cocinera

“La Cocinera, sabor de hogar” (1986).

Leche Pascual

“Leche Pascual, la calidad tiene un precio” (1979).

“Leche Pascual, la calidad, nuestra razón de ser” (1988 – 1990).

Ligeresa

“Ligeresa, con todo el sabor y la mitad de calorías” (1984).

Loëwe

“Lleno de recuerdos” (1988 – 1990).

Maggi

“Maggi te quiere ayudar” (1985).

Magno

“Un poco de Magno es mucho” (1988).

Marcilla

“Cafés a la crema Marcilla, la crema de los cafés” (1930).

Marie Claire

“Marie Claire, Marie Claire, un panty para cada mujer” (1973).

Martini

“Un Martini invita a vivir” (1980).

Micolor

“Micolor, elimina la suciedad y protege los colores” (1985).

Milka

“Milka Lila Pause: tómame una pausa” (1988 – 1990).

Milupa

“Milupa, ayudamos a criar niños sanos” (1980 –1984).

M&M

“M&M se derrite en tu boca no en tu mano” (1980).

Natillas Danone

“Natillas Danone, listas para gustar. Repetimos”. (<1980).

Nescafé

“Momentos Nescafé” (1970).

Nenuco

“Nenuco, cuida tu piel como la de un niño” (1983-1985).

New Pol

“New Pol, para los que saben comprar (1975).

Nocilla

“Leche, cacao, avellanas, y azúcar, Nocilla” (1978).

Norit

“Norit sabe lo que lava” (1985 –1987).

“Norit cuida todo lo que lava” (1988 –1990).

ONCE

“Once, el cuponazo” (1985).

“Once, la ilusión de todos los días” (1986).

Ortiz

“Ortiz: contamos contrigo” (1988 –1990).

Pal

“Pal: Recomendado por criadores” (1980 – 1984).

Panrico

“Panrico: dos rebanadas más y un precio estupendo” (1980 – 1983).

Pastas Gallo

“¡Descubra la pasta con Pastas Gallo!” (1985).

Pastillas Juanola

“Contra la tos, pastillas Juanola” (1910).

Pato WC

“Pato WC, el terror de los gérmenes” (1988 – 1990).

Pepsi Cola

“Si estás loco, bebe Pepsi” (1996).

Pescanova

“Pescanova, lo bueno sale bien” (1985 – 1987).

Petit Suisse Danone

“Petit Suisse de Danone, en proteínas alimenta como un bistec” (1983).

“Petit Suisse de Danone, les ayuda a crecer” (1994).

Philadelfia de Kraft

“Philadelfia de Kraft: la crema de los quesos” (1980).

Picolín

“A mí plín, yo duermo en Pikolín” (1978).

Playtex

“Cruzado mágico de Playtex” (1969).

Prenatal

“Prenatal, desde nueve meses antes a ocho años después”.

“Ser mamá esta de moda en Prenatal”.

Puleva

“Puleva, pura leche de vaca” (1989).

Pura Lana Virgen

“Pura Lana Virgen, lobos con piel de cordero” (1989).

Purina

“Purina, amigos de tu mejor amigo” (1988).

Raid

“Raid, los mata bien muertos” (1982).

Reig Martí

“Reig Martí, el rey de las camas” (1988).

Retevisión

“Retevisión, por fin hay alguien al otro lado” (1998).

Rexona

“Desodorante Rexona: no te abandona” (1965).

Saba

“El que sabe Saba” (1985)

Saimaza

“Cafés Saimaza: el café de los muy cafeteros” (1985 – 1987).

Salvaslips

“Salvaslips, chicas frescas todo el día” (1985).

Sanex

“Sanex, piel sana” (1985).

Schweppes

“Schweppes, aprenda a amar la tónica” (1980).

Scotch Brite

“Scotch Brite, yo no puedo estar sin él” (1976).

Scottex

“Papel higiénico Scottex, suave, resistente, y muy, muy largo” (1980).

“Scottex es mucho papel” (1988 – 1990).

Skip

“Skip, recomendado por los mejores fabricantes de lavadoras” (1979).

Soberano

“Soberano es cosa de hombres” (1965).

Solares

“Agua mineral Solares solo sabe a agua” (1967).

Sanyo

“Cuando compre un Sanyo pagará el televisor, no la marca” (1976).

Tampax

“Con Tampax no pasa nada” (1980).

“Con Tampax te sentirás limpia, te sentirás cómoda, y te olvidarás” (1987).

Trinaranjus

“Trinaranjus, sin burbujas” (1980).

Tenn

“Tenn, el algodón no engaña” (1985 –1988).

Turismo de España

“Spain is different” (1965).

Turrón 1880

“1880, el turrón más caro del mundo” (1980 –1984).

Veterano

“Veterano, el toro” (1973).

“Veterano, pura casta (1983).

Vim

“Vim Clorex, limpia tanto que desinfecta” (1985 – 1987).

Voll Damm

“Voll Damm, cerveza de día, copa de noche” (1990).

Wipp Express

“Con Wipp Express el frotar se va a acabar” (1985).

Winston

“Winston, el genuino sabor americano” (1978).

“Winston, número uno en USA” (1980).

Xerox

“Hay otras formas de crear, comunicar, e imprimir, pero no son Xerox” (1983).

Yogures Danone

“Yogures Danone, aprende de tus hijos” (1980 – 1983).

Yogures Desnatados Danone

“Cuerpos Danone” (1980 –1983).

Zanussi

“Zanussi, una garantía que vale” (1973).

“Zanussi, el tiempo nos dará la razón” (1991).

Zoco

Anexo IV. Contrastación de la Matriz
de 12 Posiciones Ventajosas

“Pacharán Zoco, tertulias con sabor”.

4. Clasificación de eslóganes según el criterio de pertenencia a una categoría de producto o a una categoría de destino.

La primera clasificación que se establece en el Capítulo 6 consiste en separar las posiciones³ en las que la marca aparece ligada a una Categoría de Producto, de la Categoría de Destino.

4.1 Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a categorías de producto ("¿Qué es la marca?")

Este tipo de posiciones se caracteriza por hacer énfasis en lo qué es la marca. Por lo tanto, la relacionan con una Categoría de Producto. Se define *Categoría de Producto* como el conjunto de marcas con características similares que cubren a juicio de los consumidores un mismo tipo de necesidades o carencias. Dentro de este tipo genérico de posiciones se pueden considerar aquellos eslóganes eminentemente mnemotécnicos, puesto que la categoría de producto se transmite por elipsis.

En la muestra considerada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- "Café de Colombia: el mejor café del mundo".
- "Absolut perfection".
- "Colón, busque, compare, y si encuentra otro mejor, cómprelo".
- "Winston, número uno en USA".
- "Cafés a la crema Marcilla, la crema de los cafés".
- "Reig Martí, el rey de las camas".
- "Carlsberg, posiblemente la mejor cerveza del mundo".
- "Coca Cola, la chispa de la vida".
- "Scottex es mucho papel".
- "Pim, pam, Fogo".
- "Don Algodón, tienes algo tienes don".
- "Congelados Pescanova, lo bueno sale bien".
- "¡Descubra la pasta con Pastas Gallo!".
- "Veterano, el toro".

³ Vid. Figura No. 38.

- “Veterano, pura casta”.
- “Maggi te quiere ayudar”.
- “Zanussi, el tiempo nos dará la razón”.
- “Un poco de Magno es mucho”.
- “Café Bonka, sabor de buen café”.
- “Hornimanns, el sabor de una taza de té”.
- “Natillas Danone, listas para gustar. Repetimos”.
- “Philadelphia de Kraft: la crema de los quesos”.
- “Agua mineral Solares solo sabe a agua”.
- “Schweppes, aprenda a amar la tónica”.
- “Evax, no se nota, no se mueve, no traspasa”.
- “Evax, la regla más segura”.
- “Braun Minipimer, el tercer brazo”.
- “Contra la tos, pastillas Juanola”.
- “Chorizos Revilla, un sabor de maravilla”.
- “Con Evax te sentirás limpia y te sentirás bien”.
- “Con Tampax no pasa nada”.
- “Con Tampax te sentirás limpia, te sentirás cómoda, y te olvidarás”.
- “Filomatic, es de suave...da un gustirrinín”.
- “Tenn, el algodón no engaña”.
- “Se nota, se nota, que es Findus”.
- “Häagen Dazs, el helado de lujo”.
- “Milupa, ayudamos a criar niños sanos”.
- “¿Frisqui, Frisqui? Damart Thermolactil”.
- “Bosh tiene la solución”.
- “Puleva, pura leche de vaca”.
- “Cruz Verde, eficacia probada”.
- “Leche Pascual, la calidad, nuestra razón de ser”.
- “Leche Pascual, la calidad tiene un precio”.
- “1880, el turrón más caro del mundo”.
- “Sanex, piel sana”.
- “Zanussi, una garantía que vale”.
- “Colgate el mal aliento combate”.
- “Cafés La Estrella, por su aroma se conoce”.
- “Sabor casero Calvé”.
- “Fairy, el milagro antigrasa”.
- “Heno de Pravia, el aroma de mi hogar”.
- “Congelados La Cocinera, sabor de hogar”.
- “Petit Suisse de Danone, en proteínas alimenta como un bistec”.
- “Petit Suisse de Danone, les ayuda a crecer”.
- “Aceites Elosúa, cocina sana”.

- “Cuerpos Danone”.
- “Casera Cola, felices sueños”.
- “Desodorante Fa, frescor salvaje”.
- “Nenuco, cuida tu piel como la de un niño”.
- “Salvaslips, chicas frescas todo el día”.
- “Estrella no deja ni huella”.
- “Ajax, limpieza brillante que desinfecta”.
- “Vim Clorex, limpia tanto que desinfecta”.
- “Con Calgón alargue la vida de su lavadora”.
- “Micolor, elimina la suciedad y protege los colores”.
- “Con Wip Express el frotar se va a acabar”.
- “Winston, el genuino sabor americano”.
- “AEG, el milagro alemán”.
- “Ducados, sabor latino”.
- “Retevisión, por fin hay alguien al otro lado”.
- “Litoral, conservamos lo auténtico”.
- “Cruzado mágico de Playtex”.
- “Fonvella, el agua ligera”.
- “Solo Crecs hace crecs”.
- “M&M se derrite en tu boca no en tu mano”.
- “Bimbo, los frescos del barrio”.
- “Nestlé Extrafino, un gran vaso de leche en cada tableta”.
- “Scottex, suave, resistente, y muy, muy largo”.
- “Leche, cacao, avellanas, y azúcar, Nocilla”.
- “Ligeresa, con todo el sabor y la mitad de calorías”.
- “Coca Cola Sin Cafeína, todo el sabor nada de cafeína”.
- “Trinaranjus, sin burbujas”.
- “Rexona: no te abandona”.
- “Cortefiel, todo moda, sólo moda”.
- “Pilas Duracell, duran diez veces más”.
- “De Beers, un diamante es para siempre”.
- “Pato WC, el terror de los gérmenes”.
- “Ajax Pino, los poderes del pino”.
- “Gior, un poco de pasta basta”.
- “Norit sabe lo que lava”.
- “Norit cuida todo lo que lava”.
- “Ariel blancura que vence y convence”.
- “Ariel es blancura”.
- “Adolfo Domínguez, la arruga es bella”.
- “United Colors of Benetton”.
- “Bacardí, casa fundada en Cuba en 1862”.
- “Addidas, la marca de las tres bandas y las tres hojas”.

- “Panrico: dos rebanadas más y un precio estupendo”.
- “Cuando compre un Sanyo pagará el televisor, no la marca”.
- “Banca Catalana, una opción inteligente”.
- “Spain is different”.
- “Hay otras formas de crear, comunicar, e imprimir, pero no son Xerox”.
- “Bitter Kas, eres único”.
- “J&B, el único que es único”.
- “Lacoste, especie única en el mundo”.
- “Once, el cuponazo”.
- “Camper, la otra moda de España”.
- “Bacardí, algo único”.
- “¿Qué te llevarías a una isla desierta? Ron Bacardí, y una buena compañía”.
- “Hoy me siento Flex”.
- “Guinness, la otra cerveza”.

4.2 Eslóganes correspondientes a Posicionamientos de Marca ligados a categorías de destino (“ ¿Para qué es la marca? ”)

Este tipo de posiciones se caracteriza por hacer énfasis en para quién o para qué ocasiones es la marca. Por lo tanto, relacionan la marca con una Categoría de Destino. Se define *Categoría de Destino* al conjunto de usuarios u ocasiones de uso que tienen un mismo tipo de necesidades o carencias. Las ocasiones pueden estar definidas por la variable tiempo (momento de uso) o por la variable espacio (situación), o por una mezcla de ambas.

En la muestra estudiada, se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a este tipo de posiciones de marca:

- “Corte Inglés, especialistas en ti”.
- “Yogures Danone, aprende de tus hijos”.
- “Cat Chow, entusiasmo a cualquier gato”.
- “Soberano es cosa de hombres”.
- “Marie Claire, Marie Claire, un panty para cada mujer”.
- “Ser mamá esta de moda en Prenatal”.
- “Ortiz, contamos contrigo”.
- “Gallina Blanca, algo muy nuestro”.
- “Del Caserío me fío”.
- “A mí plín, yo duermo en Pikolín”.

- “American Express: no salga sin ella”.
- “La Casera: pídale en todas partes
- “Si no hay Casera nos vamos”.
- “Un Martini invita a vivir”.
- “Once, la ilusión de todos los días”.
- “Si alguien te regala flores, es que hay impulso”.
- “¡Qué bien! ¡Qué bien! Hoy comemos con Isabel”.
- “¡Échale Hellmann’s!”.
- “Aceites Carbonell, en casa de toda la vida”.
- “En casa, Casademont”.
- “Loëwe, lleno de recuerdos”.
- “Casa Tarradellas, su paladar no merece menos”.
- “Scotch Brite, yo no puedo estar sin él”.
- “Camper: Me gusta caminar”.
- “Cola Cao, el alimento de la juventud”.
- “Pura Lana Virgen, lobos con piel de cordero”.
- “The Burberry look”.
- “Prenatal, desde nueve meses antes a ocho años después”.
- “Purina, amigos de tu mejor amigo”.
- “Si estás loco, bebe Pepsi”.
- “Cafés Saimaza: el café de los muy cafeteros”.
- “Pal: Recomendado por criadores”.
- “Skip, recomendado por los mejores fabricantes de lavadoras”.
- “New Pol, para los que saben comprar”.
- “El que sabe Saba”.
- “Whisky DYC, para entendidos que no son snobs”.
- “Whisky DYC, para gente sin complejos”.
- “Axe, la primera impresión es la que queda”.
- “Kit – Kat tómame un respiro”.
- “Milka Lila Pause: tómame una pausa”.
- “Momentos Nescafé”.
- “Voll Damm, cerveza de día, copa de noche”.
- “Pacharán Zoco, tertulias con sabor”.
- “Ballantine’s momentos de inspiración”.

5. Primera hipótesis: Clasificación de los eslóganes según el criterio de Marca Prototípica o Marca Especialista en la categoría (Matriz de cuatro posiciones)

La matriz 2X2 de la Figura No. 41 que conforma la primera hipótesis a contrastar, se origina cuando a la clasificación del apartado anterior se le aplica un segundo criterio, según que la marca se convierta en el prototipo de su categoría o en un especialista dentro de la misma (Ver el árbol de decisión en la Figura No. 40).

A continuación se exponen los listados de eslóganes siguiendo los cuadrantes de la matriz que se está contrastando. Se comienza por el cuadrante superior izquierda.

5.1 Posicionamientos de Marca Prototípica de una categoría de producto

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA		

En este tipo de posiciones la marca es considerada como la mejor opción, bien sin más razonamiento de apoyo, bien mediante una expresión lingüística genérica. Muy frecuentemente, estas posiciones toman la forma de ingeniosos juegos de palabras, que aunque proceden de la publicidad de la marca, se aceptan por el individuo porque son pegadizos y facilitan la memorización de la misma.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “Café de Colombia: el mejor café del mundo”.

- “Absolut perfection”.
- “Colón, busque, compare, y si encuentra otro mejor, cómprelo”.
- “Winston, número uno en USA”.
- “Cafés a la crema Marcilla, la crema de los cafés”.
- “Reig Martí, el rey de las camas”.
- “Carlsberg, posiblemente la mejor cerveza del mundo”.
- “Coca Cola, la chispa de la vida”.
- “Raid, los mata bien muertos”.
- “Scottex es mucho papel”.
- “Pim, pam, Fogo”.
- “Don Algodón, tienes algo tienes don”.
- “Veterano, el toro”.
- “Veterano, pura casta”.
- “Congelados Pescanova, lo bueno sale bien”.
- “¡Descubra la pasta con Pastas Gallo!”.
- “Maggi te quiere ayudar”.
- “Zanussi, el tiempo nos dará la razón”.
- “Un poco de Magno es mucho”.
- “Café Bonka, sabor de buen café”.
- “Hornimanns, el sabor de una taza de té”.
- “Natillas Danone, listas para gustar. Repetimos”.
- “Philadelphia de Kraft: la crema de los quesos”.
- “Agua mineral Solares solo sabe a agua”.
- “Schweppes, aprenda a amar la tónica”.
- “Braun Minipimer, el tercer brazo”.
- “Contra la tos, pastillas Juanola”.
- “Chorizos Revilla, un sabor de maravilla”.
- “Con Evax te sentirás limpia y te sentirás bien”.
- “Con Tampax no pasa nada”.
- “Con Tampax te sentirás limpia, te sentirás cómoda, y te olvidarás”.
- “Filomatic, es de suave...da un gustirrinín”.
- “Tenn, el algodón no engaña”.
- “Se nota, se nota, que es Findus”.
- “Häagen Dazs, el helado de lujo”.
- “Milupa, ayudamos a criar niños sanos”.
- “¿Frisqui, Frisqui? Damart Thermolactil”.
- “Bosh tiene la solución”.
- “Cruz Verde, eficacia probada”.
- “Puleva, pura leche de vaca”.
- “Leche Pascual, la calidad, nuestra razón de ser”.
- “Leche Pascual, la calidad tiene un precio”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

- “1880, el turrón más caro del mundo”.

5.2 Posicionamientos de tipo Especialista dentro de una categoría de producto

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALISTA		

Estas posiciones ocupan el cuadrante inferior izquierda de la matriz de la Figura No. 41. En ellas la marca aparece como la única que posee alguna característica o beneficio que la distingue dentro de todas otras pertenecientes a su categoría de producto. En este caso, la posesión de ese atributo concreto dota a la marca de un atractivo que la diferencia del resto.

En la muestra estudiada, se pueden encontrar los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “Sanex, piel sana”.
- “Zanussi, una garantía que vale”.
- “Colgate el mal aliento combate”.
- “Cafés La Estrella, por su aroma se conoce”.
- “Sabor casero Calvé”.
- “Fairy, el milagro antigrasa”.
- “Evax, la regla más segura”.
- “Evax, no se nota, no se mueve, no traspasa”.
- “Heno de Pravia, el aroma de mi hogar”.
- “Congelados La Cocinera, sabor de hogar”.
- “Petit Suisse de Danone, en proteínas alimenta como un bistec”.
- “Petit Suisse de Danone, les ayuda a crecer”.
- “Aceites Elosúa, cocina sana”.
- “Cuerpos Danone”.
- “Casera Cola, felices sueños”.
- “Desodorante Fa, frescor salvaje”.
- “Nenuco, cuida tu piel como la de un niño”.
- “Salvaslips, chicas frescas todo el día”.
- “Estrella no deja ni huella”.
- “Ajax, limpieza brillante que desinfecta”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz
de 12 Posiciones Ventajosas

- “Vim Clorex, limpia tanto que desinfecta”.
- “Con Calgón alargue la vida de su lavadora”.
- “Micolor, elimina la suciedad y protege los colores”.
- “Con Wip Express el frotar se va a acabar”.
- “Winston, el genuino sabor americano”.
- “AEG, el milagro alemán”.
- “Ducados, sabor latino”.
- “Retevisión, por fin hay alguien al otro lado”.
- “Litoral, conservamos lo auténtico”.
- “Cruzado mágico de Playtex”.
- “Fonvella, el agua ligera”.
- “Solo Crecs hace crecs”.
- “M&M se derrite en tu boca no en tu mano”.
- “Bimbo, los frescos del barrio”.
- “Nestlé Extrafino, un gran vaso de leche en cada tableta”.
- “Scottex, suave, resistente, y muy, muy largo”.
- “Leche, cacao, avellanas, y azúcar, Nocilla”.
- “Ligeresa, con todo el sabor y la mitad de calorías”.
- “Coca Cola Sin Cafeína, todo el sabor nada de cafeína”.
- “Trinaranjus, sin burbujas”.
- “Rexona: no te abandona”.
- “Cortefiel, todo moda, sólo moda”.
- “Pilas Duracell, duran diez veces más”.
- “De Beers, un diamante es para siempre”.
- “Pato WC, el terror de los gérmenes”.
- “Ajax Pino, los poderes del pino”.
- “Gior, un poco de pasta basta”.
- “Norit sabe lo que lava”.
- “Norit cuida todo lo que lava”.
- “Ariel blancura que vence y convence”.
- “Ariel es blancura”.
- “Adolfo Domínguez, la arruga es bella”.
- “United Colors of Benetton”.
- “Bacardí, casa fundada en Cuba en 1862”.
- “Addidas, la marca de las tres bandas y las tres hojas”.
- “Panrico: dos rebanadas más y un precio estupendo”.
- “Cuando compre un Sanyo pagará el televisor, no la marca”.
- “Banca Catalana, una opción inteligente”.
- “Spain is different”.
- “Hay otras formas de crear, comunicar, e imprimir, pero no son Xerox”.
- “Bitter Kas, eres único”.
- “J&B, el único que es único”.
- “Lacoste, especie única en el mundo”.
- “Once, el cuponazo”.
- “Camper, la otra moda de España”.
- “Bacardí, algo único.”

- “¿Qué te llevarías a una isla desierta? Ron Bacardí, y una buena compañía”.
- “Hoy me siento Flex”.
- “Guinness, la otra cerveza”.

5.3 Posicionamientos de Marca Prototípica dentro de una categoría de destino

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		

En el cuadrante superior derecha de la matriz se tendrían las posiciones en las cuales la marca es considerada como la opción prototípica dentro de la categoría de destino.

En este tipo de posiciones, la superioridad de la marca hace referencia a los usuarios o a las ocasiones de uso. Estas no se definen con precisión, o bien se afirma que son para cualquier tipo de ellas.

- “Corte Inglés, especialistas en ti”.
- “Yogures Danone, aprende de tus hijos”.
- “Cat Chow, entusiasmo a cualquier gato”.
- “Soberano es cosa de hombres”.
- “Marie Claire, Marie Claire, un panty para cada mujer”.
- “Ser mamá esta de moda en Prenatal”.
- “Ortiz, contamos contrigo”.
- “A mí plín, yo duermo en Pikolín”.
- “American Express: no salga sin ella”.
- “La Casera: pídale en todas partes”.
- “Si no hay Casera nos vamos”.
- “Un Martini invita a vivir”.
- “Once, la ilusión de todos los días”.
- “Si alguien te regala flores, es que hay impulso”.
- “¡Qué bien! ¡Qué bien! Hoy comemos con Isabel”.
- “¡Échale Hellmann’s!”.
- “Aceites Carbonell, en casa de toda la vida”.
- “Gallina Blanca, algo muy nuestro”.

- “Del Caserío me fio”.
- “En casa, Casademont”.
- “Loëwe, lleno de recuerdos”.
- “Casa Tarradellas, su paladar no merece menos”.
- “Scotch Brite, yo no puedo estar sin él”.
- “Camper: Me gusta caminar”.

5.4 Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una categoría de destino

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		

En el cuadrante inferior derecho aparecen las posiciones en las que la marca se vincula a una forma especial dentro de la categoría de destino. En ellas aparece ligada a la capacidad de cubrir las necesidades específicas de un tipo de usuario, o de una situación, o de momento determinados, y este hecho la dota de un atractivo que la diferencia del resto.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “Cola Cao, el alimento de la juventud”.
- “Pura Lana Virgen, lobos con piel de cordero”.
- “The Burberry look”.
- “Prenatal, desde nueve meses antes a ocho años después”.
- “Purina, amigos de tu mejor amigo”.
- “Si estás loco, bebe Pepsi”.
- “Cafés Saimaza: el café de los muy cafeteros”.
- “Pal: Recomendado por criadores”.
- “Skip, recomendado por los mejores fabricantes de lavadoras”.
- “New Pol, para los que saben comprar”.
- “El que sabe Saba”.
- “Whisky DYC, para entendidos que no son snobs”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz
de 12 Posiciones Ventajosas

- “Whisky DYC, para gente sin complejos”.
- “Axe, la primera impresión es la que queda”.
- “Kit – Kat tómate un respiro”.
- “Milka Lila Pause: tómate una pausa”.
- “Momentos Nescafé”.
- “Voll Damm, cerveza de día, copa de noche”.
- “Pacharán Zoco, tertulias con sabor”.
- “Ballantine’s momentos de inspiración

6. Segunda hipótesis:
Clasificación de eslóganes según
se ligue la marca al precio o a
calidad (Matriz de ocho
posiciones).

La Matriz de la Figura no. 41 representa un cuadro que organiza cuatro grandes grupos de Posiciones Ventajosas, que pueden ser útiles como primera decisión, o primer esbozo de un análisis. Sin embargo, para poder determinar la Posición que debe de ocupar una Marca se hace necesario un mayor grado de definición o de refinamiento.

Por esta razón, y teniendo en cuenta la importancia del factor precio en los procesos de toma de decisión de compra, en el Capítulo 6 se establecía un nuevo nivel de análisis dentro de cada cuadrante de la matriz. Este nivel dividía cada cuadrante según la marca se hubiese vinculado al atributo precio o a atributos relacionados con la calidad. De esta forma se obtenía la matriz de la Figura No. 44 que cuenta con ocho posiciones (dos por cada cuadrante). Esta matriz es la segunda hipótesis que hay que contrastar.

6.1 Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Producto

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	Ligadas al Precio Ligadas a la Calidad	

En el cuadrante superior izquierdo de la matriz de la Figura No. 44, se pueden encontrar dos variantes de posiciones de marca. Aquellas ligadas al precio, y aquellas que por defecto se pueden considerar como ligadas a la calidad.

6.1.1 Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Producto ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	Ligadas al Precio	

Esta variante la marca aparece en una posición de superioridad, puesto que se la marca se presenta como el prototipo de su categoría de producto. No obstante, también se encuentra una aceptación explícita o elíptica respecto de que tiene un precio superior a la competencia. Es posible considerar teóricamente una posición que dentro de este cuadrante ligase la marca a un precio menor. En ese caso se trataría de una marca que es la mejor y la más barata al mismo tiempo. No se ha considerado esta posibilidad porque este tipo de posiciones de marca goza de muy poca credibilidad por parte del consumidor moderno.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “Leche Pascual, la calidad tiene un precio”.
- “1880, el turrón más caro del mundo”.

6.1.2 Posicionamientos de Marca Prototípica de su Categoría de Producto ligada a la calidad

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	Ligadas a la Calidad	

Por defecto, se puede considerar que en esta categoría aparecen todas aquellas que no hacen referencia al precio. Dentro de la muestra estudiada se encontrarían en este caso los siguientes eslóganes:

- “Café de Colombia: el mejor café del mundo”.
- “Absolut perfection”.
- “Colón, busque, compare, y si encuentra otro mejor, cómprelo”.
- “Winston, número uno en USA”.
- “Cafés a la crema Marcilla, la crema de los cafés”.
- “Reig Martí, el rey de las camas”.
- “Carlsberg, posiblemente la mejor cerveza del mundo”.
- “Coca Cola, la chispa de la vida”.
- “Raid, los mata bien muertos”.
- “Scottex es mucho papel”.
- “Pim, pam, Fogo”.
- “Don Algodón, tienes algo tienes don”.
- “Congelados Pescanova, lo bueno sale bien”.
- “Veterano, el toro”.
- “Veterano, pura casta”.
- “¡Descubra la pasta con Pastas Gallo!”.
- “Maggi te quiere ayudar”.
- “Zanussi, el tiempo nos dará la razón”.
- “Un poco de Magno es mucho”.
- “Café Bonka, sabor de buen café”.
- “Hornimanns, el sabor de una taza de té”.
- “Natillas Danone, listas para gustar. Repetimos”.
- “Filadelfia de Kraft: la crema de los quesos”.
- “Agua mineral Solares solo sabe a agua”.
- “Schweppes, aprenda a amar la tónica”.
- “Braun Minipimer, el tercer brazo”.
- “Contra la tos, pastillas Juanola”.
- “Chorizos Revilla, un sabor de maravilla”.
- “Con Evax te sentirás limpia y te sentirás bien”.
- “Con Tampax no pasa nada”.
- “Con Tampax te sentirás limpia, te sentirás cómoda, y te olvidarás”.
- “Filomatic, es de suave...da un gustirrinín”.
- “Tenn, el algodón no engaña”.
- “Se nota, se nota, que es Findus”.
- “Häagen Dazs, el helado de lujo”.
- “Milupa, ayudamos a criar niños sanos”.
- “¿Frisqui, Frisqui? Damart Thermolactil”.
- “Bosh tiene la solución”.
- “Cruz Verde, eficacia probada”.
- “Puleva, pura leche de vaca”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

- “Leche Pascual, la calidad, nuestra razón de ser”.

6.2 Posicionamientos de Marca Especialista de una Categoría de Producto

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALIST A	Ligadas al Precio Ligadas a la calidad	

Se considera ahora el cuadrante inferior izquierda de la Matriz de la Figura No. 44. En ella aparecen las posiciones en las que la marca aparece como especialista en algún atributo. Al aplicar el criterio discriminante de vinculación al precio o a la calidad, se obtienen dos variantes de la misma.

6.2.1 Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Producto ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALIST A	Ligadas al Precio	

En este caso, se considera implícitamente que no existen diferencias relevantes en cuanto a la calidad genérica de las marcas que se ofertan dentro de la categoría de producto. Sin embargo, la marca aparecería diferenciada del resto de su competencia debido a que el precio pasaría a convertirse en su rasgo identitario. Pueden caracterizarse como de compra inteligente, porque no se justifica pagar un precio superior.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de estas características:

- “Panrico: dos rebanadas más y un precio estupendo”.
- “Cuando compre un Sanyo pagará el televisor, no la marca”.
- “Banca Catalana, una opción inteligente”.

6.2.2 Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Producto ligada a la calidad

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALISTA	Ligadas a la calidad	

Por defecto, se consideran incluidas en esta variante todas las demás posiciones de este cuadrante. Por lo tanto, se pueden contar los siguientes eslóganes:

- “Sanex, piel sana”.
- “Zanussi, una garantía que vale”.
- “Colgate el mal aliento combate”.
- “Cafés La Estrella, por su aroma se conoce”.
- “Sabor casero Calvé”.
- “Fairy, el milagro antigrasa”.
- “Heno de Pravia, el aroma de mi hogar”.
- “Congelados La Cocinera, sabor de hogar”.
- “Petit Suisse de Danone, en proteínas alimenta como un bistec”.
- “Petit Suisse de Danone, les ayuda a crecer”.
- “Evax la regla más segura”.
- “Evax no se nota, no se mueve, no transpasa”.
- “Aceites Elosúa, cocina sana”.
- “Cuerpos Danone”.
- “Casera Cola, felices sueños”.
- “Desodorante Fa, frescor salvaje”.
- “Nenuco, cuida tu piel como la de un niño”.
- “Salvaslips, chicas frescas todo el día”.
- “Estrella no deja ni huella”.

Anexo IV. Contrastación de 1a Matriz
de 12 Posiciones Ventajosas

- “Ajax, limpieza brillante que desinfecta”.
- “Vim Clorex, limpia tanto que desinfecta”.
- “Con Calgón alargue la vida de su lavadora”.
- “Micolor, elimina la suciedad y protege los colores”.
- “Con Wip Express el frotar se va a acabar”.
- “Winston, el genuino sabor americano”.
- “AEG, el milagro alemán”.
- “Ducados, sabor latino”.
- “Retevisión, por fin hay alguien al otro lado”.
- “Litoral, conservamos lo auténtico”.
- “Cruzado mágico de Playtex”.
- “Fonvella, el agua ligera”.
- “Solo Crecs hace crecs”.
- “M&M se derrite en tu boca no en tu mano”.
- “Bimbo, los frescos del barrio”.
- “Nestlé Extrafino, un gran vaso de leche en cada tableta”.
- “Scottex, suave, resistente, y muy, muy largo”.
- “Leche, cacao, avellanas, y azúcar, Nocilla”.
- “Ligeresa, con todo el sabor y la mitad de calorías”.
- “Coca Cola Sin Cafeína, todo el sabor nada de cafeína”.
- “Trinaranjus, sin burbujas”.
- “Rexona: no te abandona”.
- “Cortefiel, todo moda, sólo moda”.
- “Pilas Duracell, duran diez veces más”.
- “De Beers, un diamante es para siempre”.
- “Pato WC, el terror de los gérmenes”.
- “Ajax Pino, los poderes del pino”.
- “Gior, un poco de pasta basta”.
- “Norit sabe lo que lava”.
- “Norit cuida todo lo que lava”.
- “Ariel blancura que vence y convence”.
- “Ariel es blancura”.
- “Adolfo Domínguez, la arruga es bella”.
- “United Colors of Benetton”.
- “Bacardí, casa fundada en Cuba en 1862”.
- “Addidas, la marca de las tres bandas y las tres hojas”.
- “Spain is different”.
- “Hay otras formas de crear, comunicar, e imprimir, pero no son Xerox”.
- “Bitter Kas, eres único”.
- “J&B, el único que es único”.
- “Lacoste, especie única en el mundo”.
- “Once, el cuponazo”.
- “Camper, la otra moda de España”.
- “Bacardí, algo único”.
- “¿Qué te llevarías a una isla desierta? Ron Bacardí, y una buena compañía”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

- “Hoy me siento Flex”.
- “Guinness, la otra cerveza”.

6.3 Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Destino

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		Ligada al precio Ligada a la calidad

Se pasa a considerar las posiciones contenidas en el cuadrante superior derecha de la matriz de la Figura No. 44. En ellas la marca aparece como el ejemplo emblemático de una categoría de destino. Al aplicar el criterio discriminante de su vinculación al precio o a la calidad, se obtienen dos variantes.

6.3.1 Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Destino ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		Ligada al precio

Esta variante, la marca es la mejor opción para todo tipo de usuarios y ocasiones de uso. Pero también se acepta implícitamente que hay que pagar un precio superior a cambio de obtener una satisfacción plena de la carencia que origina el acto de compra. En la muestra estudiada se han encontrado un eslogan que puede ser incluido en esta categoría:

- “Casa Tarradellas, su paladar no merece menos”.

6.3.2 Posicionamientos de Marca Prototípica de una Categoría de Destino ligada a la calidad

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		Ligada a la calidad

Por defecto, se considera que todo eslogan que no hace referencia al precio, tiene que ver con la calidad.

Se han encontrado los siguientes eslóganes que hacen referencia al usuario o a la ocasión, sin mencionar el factor económico:

- “Corte Inglés, especialistas en ti”.
- “Yogures Danone, aprende de tus hijos”.
- “Cat Chow, entusiasmo a cualquier gato”.
- “Soberano es cosa de hombres”.
- “Marie Claire, Marie Claire, un panty para cada mujer”.
- “Ser mamá esta de moda en Prenatal”.
- “Ortiz, contamos contrigo”.
- “A mí plín, yo duermo en Pikolín”.
- “American Express: no salga sin ella”.
- “Gallina Blanca, algo muy nuestro”.
- “Del Caserío me fío”.
- “La Casera: pídale en todas partes”.
- “Si no hay Casera nos vamos”.
- “Un Martini invita a vivir”.
- “Once, la ilusión de todos los días”.
- “Si alguien te regala flores, es que hay impulso”.
- “¡Qué bien! ¡Qué bien! Hoy comemos con Isabel”.
- “¡Échale Hellmann’s!”.
- “Aceites Carbonell, en casa de toda la vida”.
- “En casa, Casademont”.
- “Loëwe, lleno de recuerdos”.
- “Scotch Brite, yo no puedo estar sin él”.
- “Camper: Me gusta caminar”.
- “Scotch Brite, yo no puedo estar sin él”.
- “Camper: Me gusta caminar”.

6.4 Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		Ligada al precio Ligada a la calidad

Se procede a continuación al análisis del cuadrante inferior derecha de la Matriz de la Figura No. 44. En el se recogen las posiciones en las que la marca aparece ligada a un tipo especial de usuario o de ocasión de uso. Si se aplica el criterio discriminante respecto a la vinculación de la marca al factor precio o a la calidad, se obtienen dos variantes.

6.4.1 Posicionamientos de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		Ligada al precio

Este tipo de posiciones sobreentienden que no existen grandes diferencias en cuanto a la calidad de las marcas. Se caracterizan por establecer una relación entre la marca y su precio. Relación que suele adoptar la figura retórica de la elipsis. En consecuencia, la marca aparece como muy adecuada para aquel tipo de usuarios que buscan los mejores precios, y que por consiguiente, saben comprar.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “New Pol, para los que saben comprar”.
- “El que sabe Saba”.
- “Whisky DYC, para entendidos que no son snobs”.
- “Whisky DYC, para gente sin complejos”.

6.4.2 Posicionamiento de Marca Especialista dentro de una Categoría de Destino ligada a la calidad

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		Ligada a la calidad

Por defecto, se considera que el resto de los eslóganes que no se pueden vincular al precio, se encuentran vinculados a aspectos cualitativos del usuario o de la ocasión de uso. En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes:

- “Cola Cao, el alimento de la juventud”.
- “Pura Lana Virgen, lobos con piel de cordero”.
- “The Burberry look”.
- “Prenatal, desde nueve meses antes a ocho años después”.
- “Purina, amigos de tu mejor amigo”.
- “Si estás loco, bebe Pepsi”.
- “Cafés Saimaza: el café de los muy cafeteros”.
- “Pal: Recomendado por criadores”.
- “Skip, recomendado por los mejores fabricantes de lavadoras”.
- “Axe, la primera impresión es la que queda”.
- “Kit – Kat tómame un respiro”.
- “Milka Lila Pause: tómame una pausa”.
- “Momentos Nescafé”.
- “Voll Damm, cerveza de día, copa de noche”.
- “Pacharán Zoco, tertulias con sabor”.
- “Ballantine’s momentos de inspiración”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz de 12 Posiciones Ventajosas

7. Tercera hipótesis: Clasificación de eslóganes según el criterio de desglose de la calidad (Matriz de 12 Posiciones).

La consideración de las cuatro posiciones ligadas a la calidad hacía aparecer el viejo problema publicitario respecto de que el significado “calidad” es demasiado general y poco concreto para que influya en los comportamientos de los individuos. Pues, ¿Qué significa el término “calidad” en un contexto competitivo donde es evidente que nadie va a admitir no ser “bueno”? En consecuencia, se hacía necesario el establecimiento de otra decisión, que fuera capaz de precisar más en detalle a qué tipo de calidad al que la marca quiere asociarse.

En el Capítulo 6 se establecía un nuevo nivel de decisión que mediante el desglose del concepto calidad, permitía dotar a la marca de un significado más concreto. De esta forma se obtenían ocho posiciones adicionales, que junto con las cuatro correspondientes al atributo precio, conformaban la matriz de doce posiciones de la Figura No. 45. Esta matriz conforma la tercera hipótesis que se quiere contrastar.

En este apartado se pretende estudiar si dentro de la muestra de marcas y eslóganes, existe al menos un caso que apoye las doce categorías propuestas. La exposición de resultados se realizará por columnas, es decir, en primer lugar la posiciones correspondientes a categorías de producto, y después a las correspondientes a categoría de destino.

7.1 Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Producto

Este tipo de eslóganes forma la columna de la izquierda de la matriz de la Figura No. 45. Como se ha visto anteriormente la hipótesis plantea la existencia de seis variantes, agrupadas en dos categorías.

7.1.1 De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos comparativos

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	COMPARATIV A	

Las posiciones que van a ser consideradas en este apartado son una de las tres variantes que se sitúan en el cuadrante superior izquierda de la matriz. Estarían constituidas por aquellas que establecen la marca por encima del resto de la competencia de la categoría de producto. Existiría en todas ellas una referencia explícita o elíptica a la existencia de otras marcas, que se considerarían inferiores. En general este tipo de posiciones se podría expresar en formas lingüísticas del tipo “X es la número uno”.

Se han encontrado los siguientes eslóganes que cumplen con estas características:

- “Winston, número uno en USA”.
- “Café de Colombia: el mejor café del mundo”.
- “Carlsberg, posiblemente la mejor cerveza del mundo”.
- “Colón, busque, compare, y si encuentra otro mejor, cómprelo”.
- “Cafés a la crema Marcilla, la crema de los cafés”.
- “Reig Martí, el rey de las camas”.
- “Philadelphia de Kraft: la crema de los quesos”.

7.1.2 De Marca Prototípica ligada a la calidad en términos absolutos

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	ABSOLUTA	

Este tipo de posiciones es una de las tres variantes que conforman el cuadrante superior izquierda de la matriz de la Figura No. 45. En esta variante, la marca se establecería como el prototipo de nivel óptimo de calidad genérica dentro de la categoría de producto considerada. No se encontrarían referencias a la competencia de ningún tipo. En general, la expresión lingüística podría tener la forma de “X es muy buena”. Dentro de esta variante se podrían encontrar todas aquellas posiciones en las que toda la categoría de producto se reduce a una sola marca⁴.

Se han encontrado los siguientes eslóganes que cumplen estas características:

- “Absolut perfection”.
- “Coca Cola, la chispa de la vida”.
- “Raid, los mata bien muertos”.
- “Veterano, el toro”.
- “Veterano, pura casta”.
- “Scottex es mucho papel”.
- “Pim, pam, Fogo”.
- “Don Algodón, tienes algo tienes don”.
- “Congelados Pescanova, lo bueno sale bien”.
- “¡Descubra la pasta con Pastas Gallo!”.
- “Maggi te quiere ayudar”.
- “Zanussi, el tiempo nos dará la razón”.
- “Un poco de Magno es mucho”.
- “Café Bonka, sabor de buen café”.

⁴ Es el caso de las denominadas “marcas genéricas” que cumplen el papel de denominar una categoría de productos y a una marca al mismo tiempo, como Coca Cola, Scotch Brite, Post It (“*Posiit*”), Kamfort, entre otras en el mercado español.

- “Hornimanns, el sabor de una taza de té”.
- “Natillas Danone, listas para gustar. Repetimos”.
- “Agua mineral Solares solo sabe a agua”.
- “Schweppes, aprenda a amar la tónica”.
- “Braun Minipimer, el tercer brazo”.
- “Contra la tos, pastillas Juanola”.
- “Chorizos Revilla, un sabor de maravilla”.
- “Con Evax te sentirás limpia y te sentirás bien”.
- “Con Tampax no pasa nada”.
- “Con Tampax te sentirás limpia, te sentirás cómoda, y te olvidarás”.
- “Filomatic, es de suave...da un gustirrinín”.
- “Tenn, el algodón no engaña”.
- “Se nota, se nota, que es Findus”.
- “Häagen Dazs, el helado de lujo”.
- “Milupa, ayudamos a criar niños sanos”.
- “¿Frisqui, Frisqui? Damart Thermolactil”.
- “Bosh tiene la solución”.
- “Puleva, pura leche de vaca”.
- “Leche Pascual, la calidad, nuestra razón de ser”.
- “Cruz Verde, eficacia probada”.

7.1.3 De Marca Prototípica ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA PROTOTÍPICA	LIGADA AL PRECIO (La calidad tiene un precio)	

Esta variante es la tercera del cuadrante superior izquierda de la matriz. Ya ha sido estudiada en el apartado 6.1.1. La marca aparece en una posición de superioridad. No obstante, también se encuentra una aceptación explícita o elíptica respecto de que tiene un precio superior a la competencia.

En la muestra estudiada se han encontrado los siguientes eslóganes que apuntan a posiciones de este tipo:

- “Leche Pascual, la calidad tiene un precio”.
- “1880, el turrón más caro del mundo”.

7.1.4 De Marca Especialista ligada a la calidad por atributos

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALISTA	ATRIBUTO	

Esta variante es una de las tres que conforman el cuadrante inferior izquierda de la matriz. Se caracterizaría porque sobreentiende que todas las marcas de la categoría de producto son muy parecidas. Es decir, se acepta implícitamente que en cuanto a los beneficios y características genéricas que definen la categoría de producto todas las marcas alcanzan un nivel aceptable. Por lo tanto, en estas posiciones la marca se asocia con algún atributo, que aunque fuera de menor importancia dentro del mecanismo de compra, pudiera convertirse en su señal de identidad.

Este atributo exclusivo de la marca podría ser una característica o un beneficio que se pudiera obtener por su uso. Ambos pudieran ser de tipo funcional o simbólico, es decir, la característica podría ser constructiva o aparente, y el beneficio podría ser tanto tangible como emocional. Pero en cualquier caso, el atributo en cuestión pasaría a convertirse en un rasgo identitario de la marca. Esta variante de posiciones podría expresarse con formulaciones lingüísticas del tipo "Solo X tiene Y".

Se han encontrado los siguientes eslóganes que cumplen con estas condiciones:

- "Sanex, piel sana".
- "Zanussi, una garantía que vale".
- "Colgate el mal aliento combate".
- "Evax, no se nota, no se mueve, no traspasa".
- "Evax, la regla más segura".
- "Cafés La Estrella, por su aroma se conoce".
- "Sabor casero Calvé".
- "Fairy, el milagro antigrasa".
- "Heno de Pravia, el aroma de mi hogar".

- “Congelados La Cocinera, sabor de hogar”.
- “Petit Suisse de Danone, en proteínas alimenta como un bistec”.
- “Petit Suisse de Danone, les ayuda a crecer”.
- “Aceites Elosúa, cocina sana”.
- “Cuerpos Danone”.
- “Casera Cola, felices sueños”.
- “Desodorante Fa, frescor salvaje”.
- “Nenuco, cuida tu piel como la de un niño”.
- “Salvaslips, chicas frescas todo el día”.
- “Estrella no deja ni huella”.
- “Ajax, limpieza brillante que desinfecta”.
- “Vim Clorex, limpia tanto que desinfecta”.
- “Con Calgón alargue la vida de su lavadora”.
- “Micolor, elimina la suciedad y protege los colores”.
- “Con Wip Express el frotar se va a acabar”.
- “Winston, el genuino sabor americano”.
- “AEG, el milagro alemán”.
- “Ducados, sabor latino”.
- “Retevisión, por fin hay alguien al otro lado”.
- “Litoral, conservamos lo auténtico”.
- “Cruzado mágico de Playtex”.
- “Fonvella, el agua ligera”.
- “Solo Crecs hace crecs”.
- “M&M se derrite en tu boca no en tu mano”.
- “Bimbo, los frescos del barrio”.
- “Nestlé Extrafino, un gran vaso de leche en cada tableta”.
- “Scottex, suave, resistente, y muy, muy largo”.
- “Leche, cacao, avellanas, y azúcar, Nocilla”.
- “Ligeresa, con todo el sabor y la mitad de calorías”.
- “Coca Cola Sin Cafeína, todo el sabor nada de cafeína”.
- “Trinaranjus, sin burbujas”.
- “Rexona: no te abandona”.
- “Cortefiel, todo moda, sólo moda”.
- “Pilas Duracell, duran diez veces más”.
- “De Beers, un diamante es para siempre”.
- “Pato WC, el terror de los gérmenes”.
- “Ajax Pino, los poderes del pino”.
- “Gior, un poco de pasta basta”.
- “Norit sabe lo que lava”.
- “Norit cuida todo lo que lava”.
- “Ariel blancura que vence y convence”.
- “Ariel es blancura”.

- “Adolfo Domínguez, la arruga es bella”.
- “United Colors of Benetton”.
- “Bacardí, casa fundada en Cuba en 1862”.
- “Addidas, la marca de las tres bandas y las tres hojas”.

7.1.5 De Marca Especialista ligada a la calidad comparativamente (“Es otra cosa”)

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALISTA	COMPARATIV A (Otra cosa)	

Es una de las tres variantes que conforman este cuadrante. La marca es comparada con el resto de su categoría, pero dada su especialización, se podría llegar a postular que la marca es en sí misma una categoría aparte del resto. Este tipo de posiciones se puede expresar con formulaciones del tipo “X es otra cosa”⁵.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “Spain is different”.
- “Hay otras formas de crear, comunicar, e imprimir, pero no son Xerox”.
- “Bitter Kas, eres único”.
- “J&B, el único que es único”.
- “Lacoste, especie única en el mundo”.
- “Once, el cuponazo”.
- “Camper, la otra moda de España”.
- “Bacardí, algo único”.
- “¿Qué te llevarías a una isla desierta? Ron Bacardí, y una buena compañía”.
- “Hoy me siento Flex”.

⁵ Este tipo de posiciones se corresponde con la denominada por Ries y Trout “Otra categoría”.

Anexo IV. Contrastación de la Matriz
de 12 Posiciones Ventajosas

- “Guinness, la otra cerveza”.

7.1.6 De Marca Especialista ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN	MARCA EN CATEGORÍA DE PRODUCTO	
MARCA ESPECIALISTA	Ligada al Precio (Compra inteligente)	

Es la tercera variante de este cuadrante de la matriz. Ya fue estudiada en el apartado 6.2.1. Se considera implícitamente que no existen diferencias relevantes en cuanto a la calidad genérica de las marcas que se ofertan dentro de la categoría de producto. La marca aparecería diferenciada del resto de su competencia debido a que el precio pasaría a convertirse en su rasgo identitario. Se podría expresar estas posiciones con la formulación “Solo X da lo mismo a un precio menor”. También se podría describir como de *Compra inteligente* puesto que no sería racional pagar un precio superior si todas las marcas son iguales.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “Panrico: dos rebanadas más y un precio estupendo”.
- “Cuando compre un Sanyo pagará el televisor, no la marca”.
- “Banca Catalana, una opción inteligente”.

7.2. Eslóganes correspondientes a posicionamientos de Categoría de Destino

Estas posiciones conforman la columna de la derecha de la matriz de la Figura No. 45. Hay seis variantes clasificadas en dos cuadrantes.

7.2.1 De Marca Prototípica para cualquier usuario genérico

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		USUARIO GENÉRICO

Este tipo de posiciones constituye una de las tres variantes del cuadrante superior derecho. La marca aparece como la más indicada para la generalidad de los usuarios. Se podría expresar con formulaciones lingüísticas semejantes a “X es la marca para todos”.

Se han encontrado los siguientes eslóganes de este tipo:

- “Corte Inglés, especialistas en ti”.
- “Yogures Danone, aprende de tus hijos”.
- “Cat Chow, entusiasmo a cualquier gato”.
- “Soberano es cosa de hombres”.
- “Marie Claire, Marie Claire, un panty para cada mujer”.
- “Ser mamá esta de moda en Prenatal”.
- “Ortiz, contamos contrigo”.
- “A mí plín, yo duermo en Pikolín”.
- “Scotch Brite, yo no puedo estar sin él”.
- “Camper: Me gusta caminar”.
- “Gallina Blanca, algo muy nuestro”.
- “Del Caserío me fío”.

7.2.2 De Marca Prototípica para cualquier ocasión genérica

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		OCASIONES GENÉRICAS

Es la segunda variante del cuadrante superior derecha. La marca se relacionaría con ocasiones (lugares o momentos) de uso, sin que existieran mayores precisiones. Las formulaciones lingüísticas pudieran tomar la forma de “X siempre, o en todas partes”.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “American Express: no salga sin ella”.
- “La Casera: pídale en todas partes
- “Si no hay Casera nos vamos”.
- “Un Martini invita a vivir”.
- “Once, la ilusión de todos los días”.
- “Si alguien te regala flores, es que hay impulso”.
- “¡Qué bien! ¡Qué bien! Hoy comemos con Isabel”.
- “¡Échale Hellmann’s!”.
- “Aceites Carbonell, en casa de toda la vida”.
- “En casa, Casademont”.
- “Loëwe, lleno de recuerdos”.

7.2.3 De Marca Prototípica dentro de una categoría de destino ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA		Ligada al precio (Para los que buscan lo mejor)

Esta es la tercera variante del cuadrante superior derecha. Ya fue estudiada en el apartado 6.3.1. La marca es la mejor opción para todo tipo de usuarios y ocasiones de uso. Se acepta implícitamente que hay que pagar un precio superior, a cambio de obtener una satisfacción plena de la carencia que origina el acto de compra. Las expresiones lingüísticas de esta variante podrían adoptar la forma de "X es para los que buscan lo mejor (y no les importa pagar más)".

Se ha encontrado un eslogan de este tipo:

- "Casa Tarradellas, su paladar no merece menos".

7.2.4 De Marca para un tipo especial de usuario

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		USUARIO ESPECIAL

Esta variante es una de las tres que conforman el cuadrante inferior derecha de la matriz. La marca se asocia con un tipo de usuario, que pasa a convertirse en su rasgo identitario. La expresión lingüística de esta variante de posiciones podría tomar la forma de “X es para un tipo de gente especial”.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “Cola Cao, el alimento de la juventud”.
- “Pura Lana Virgen, lobos con piel de cordero”.
- “The Burberry look”.
- “Prenatal, desde nueve meses antes a ocho años después”.
- “Purina, amigos de tu mejor amigo”.
- “Si estás loco, bebe Pepsi”.
- “Cafés Saimaza: el café de los muy cafeteros”.
- “Pal: Recomendado por criadores”.
- “Skip, recomendado por los mejores fabricantes de lavadoras”.
- “DYC, para gente sin complejos”.

7.2.5 De Marca para un tipo especial de ocasión

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		OCASIÓN ESPECIAL

Esta es la segunda variante del cuadrante inferior derecha. El énfasis de la diferenciación se realiza en la ocasión (lugar o momento) de uso, que pasa a ser el rasgo identitario de la marca. La formulación podría ser semejante a “X es para ocasiones especiales”.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “Axe, la primera impresión es la que queda”.
- “Kit – Kat tómame un respiro”.
- “Milka Lila Pause: tómame una pausa”.
- “Momentos Nescafé”.
- “Voll Damm, cerveza de día, copa de noche”.
- “Pacharán Zoco, tertulias con sabor”.
- “Ballantine’s momentos de inspiración”.

7.2 6 De Marca Especialista ligada al precio

TIPO DE POSICIÓN		MARCA EN CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA ESPECIALIST A		Ligada al precio (Para los que saben comprar)

Es la última de las variantes que se estudian. En ellas se acepta que no existen grandes diferencias en cuanto a la calidad dentro de la categoría. En consecuencia, no es inteligente comprar la más cara. La marca se asocia a la idea de tener el mejor precio, y, en consecuencia, se postula como la más adecuada para ese tipo especial de usuarios que saben comprar.

Se han encontrado los siguientes eslóganes:

- “New Pol, para los que saben comprar”.
- “El que sabe, Saba”.
- “Whisky DYC, para entendidos que no son snobs”.

8 Resumen de resultados de la contrastación

Los resultados numéricos de la investigación están recogidos en la Figura No. 46. Se puede observar que:

- Las 140 marcas consideradas han utilizado un total de 155 eslóganes en el periodo considerado. La mayoría de las marcas han utilizado un solo eslogan, pero otras, como Ariel, Bacardí, Camper, DYC, Evax, La Casera, Leche Pascual, Norit, Once, Prenatal, Tampax, Winston, y Zanussi, han utilizado un número mayor.

FIGURA NO. 46

NÚMERO DE ESLÓGANES DE MARCAS DE PRESTIGIO
ENCONTRADOS POR CADA VARIANTE DE POSICIÓN

MATRIZ DE 12 POSICIONES VENTAJOSAS	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍA DE PRODUCTO	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍA DE DESTINO
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	1. Comparativas 7 2. Absolutas 34 3. Más valor 2 Total 43	1. Usuario genérico 12 2. Ocasiones genéricas 11 3. Para los que buscan lo mejor 1 Total 24
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	1. Por atributos 54 2. Otra Categoría 11 3. Compra inteligente 3 Total 68	1. Gente especial 10 2. Ocasiones especiales 7 3. Para los que saben comprar 3 Total 20

Fuente: Elaboración propia

- Todos los eslóganes se ajustan a alguno de los cuatro cuadrantes, y de las doce variedades de posiciones planteadas

en la matriz de la Figura No. 45. Ninguna de las posiciones propuestas ha quedado vacía.

- Se emplean mayoritariamente eslóganes que apuntan a posiciones de marca ligadas a categorías de producto. Se han encontrado 111 de este tipo frente a 44 que apuntan a posiciones ligadas a categorías de destino.
- Se utilizan en mayor medida eslóganes de tipo especialista que de tipo genérico o prototípico. Del primer tipo se han encontrado 88, frente a 67 del segundo.
- El tipo de posición más buscada es la de Marca Especialista por atributos. Se han encontrado 54 eslóganes de este tipo. Dentro de ella se pueden considerar dos subvariantes: por beneficio o ventaja del uso de la marca, y por característica intrínseca de producto. Este dato abre una puerta para un desarrollo teórico de esta posibilidad⁶.
- El segundo tipo de posición más buscada es la de Marca Genérica Absoluta. Se pueden observar 34 casos de eslóganes que pudieran ser clasificados dentro de esta categoría.
- El resto de posiciones son menos buscadas. Esto no hace más que confirmar la impresión que se tiene en los medios profesionales respecto del uso, y del abuso de esas dos categorías. Existe el sentimiento de que la poca variedad de posiciones hace que muchas veces las marcas aparezcan poco diferenciadas en la mente del consumidor.
- Casi empatadas en número de eslóganes aparecen las categorías de usuario genérico, con 12, de Otra Categoría con 11, y Ocasiones genéricas con 11 también.
- Siguen a continuación las posiciones de ocasiones especiales y las comparativas genéricas (*La marca No. 1*) con siete.
- Son escasas las ocasiones en las que una marca aparece ligada al precio. También este dato confirma la opinión dominante en los medios profesionales respecto de que debe evitarse ocupar una

⁶ La investigación de ese desarrollo escapa al límite de este trabajo. Como se puede recordar Aaker y Shanby, Sirgy, Rossiter y Percy, entre otros, han tomado en consideración este tipo de posiciones.

posición de Precio. No obstante, como se puede comprobar hay 9 marcas que ocupando este tipo de posiciones han tenido éxito.

- Cuando una marca se liga a significados relacionados con el precio, tiende a adoptar figuras retóricas elípticas como “merece la pena”, “para los que saben comprar”, “compra inteligente”.

FIGURA NO. 47
MATRIZ DESARROLLADA CON EXPRESIONES LINGÜÍSTICAS
DE LAS POSICIONES

MATRIZ DE 12 POSICIONES VENTAJOSAS	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍAS DE PRODUCTO (Lo qué es la marca)	MARCAS LIGADAS A CATEGORÍAS DE DESTINO (Para qué es la marca)
MARCA PROTOTÍPICA DE SU CATEGORÍA	1. <i>Comparativa</i> : “X es la número uno” 2. <i>Absoluta</i> : “X es muy buena” 3. <i>Ligada al precio</i> : “Merece la pena X”	1. <i>Para usuarios en general</i> : “X es para todos” 2. <i>Para ocasiones en general</i> : “En todas las ocasiones, X” 3. <i>Ligada al precio</i> : “X es para los que buscan lo mejor”
MARCA ESPECIALISTA DENTRO DE SU CATEGORÍA	1. <i>Absoluta</i> : “X es la única que tiene Y” 2. <i>Comparativa</i> : “X es otra cosa” 3. <i>Ligada al precio</i> : “X da lo mismo a menor precio”	1. <i>Para usuarios especiales</i> : “X es para gente especial” 2. <i>Para ocasiones especiales</i> : “X es para ocasiones especiales” 3. <i>Ligada al Precio</i> : “X es para los que saben comprar”

Fuente: Elaboración propia

- En la Figura No. 47 se recoge una tipología de expresiones lingüísticas relacionadas con cada categoría y con cada variante de las mismas.

9 Conclusiones de la contrastación

1. Todas las posiciones propuestas están respaldadas por al menos un eslogan, y por al menos una marca. Como se trata de una investigación de tipo seccional – transversal cualitativa, las conclusiones no pueden ser definitivas, pero tienen valor como guía para posteriores investigaciones de carácter monográfico cuantitativo, que confirmen o refuten las conclusiones que se presentan.
2. La Matriz también puede utilizarse como patrón en la fase de análisis de un proceso de determinación de la estrategia de comunicación persuasiva de masas de una marca.

ANEXO V

Introducción a la Comunicación Persuasiva de Masas en España

1. Planteamiento del Anexo

En este Anexo se hace un análisis introductorio de la situación de la Comunicación Persuasiva de Masas en España. Las cifras disponibles solo hacen referencia a la de tipo comercial, pero teniendo en cuenta que representan la parte más importante del total de la Comunicación Persuasiva, se puede sacar algunas conclusiones de tipo cualitativo o tendencial. Los apartados que articulan este anexo son los siguientes:

1. Planteamiento del Anexo (Punto actual)
2. Comunicación Persuasiva Publicitaria y No Publicitaria en España, de tipo comercial
3. Inversión en Comunicación Persuasiva de Masas en España
 - 3.1. Volumen total
 - 3.2. Desglose por medios
 - 3.3. Evolución temporal de la comunicación de tipo publicitario
4. La toma de decisiones: Campañas y anunciantes en España
 - 4.1. La concentración empresarial de la toma de decisiones
 - 4.2. Concentración geográfica de la toma de decisiones
5. Consumo de medios de comunicación de masas por los individuos en España
6. Internet en España en el 2000

2. Comunicación Persuasiva Publicitaria y No Publicitaria de tipo comercial en España

En el estudio anual que realiza la empresa Infoadex¹, correspondiente al año 2000, se hace una enumeración de las actividades de Comunicación Persuasiva desarrolladas en España, según empleen medios convencionales o no convencionales como sigue (Figura No. 52):

FIGURA No. 52

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA EN MEDIOS CONVENCIONALES Y NO CONVENCIONALES SEGÚN INFOADEX

MEDIOS CONVENCIONALES	MEDIOS NO CONVENCIONALES
Televisión	Mailing personal
Radio	Publicidad en lugar de venta (Señalización y rótulos)
Diarios	Buzoneo y Folletos
Revistas	Patrocinio deportivo
Exterior (Vallas, cabinas telefónicas, transporte, mobiliario urbano, otros)	Marketing telefónico
Cine	Regalos publicitarios
Internet	Patrocinio y mecenazgo social
	Anuarios, guías, directorios
	Publicaciones internas de empresas
	Ferias, exposiciones, animaciones en punto de venta
	Juegos promocionales
	Tarjetas de fidelización

Fuente: Elaboración propia a partir de Infoadex.

¹ INFOADEX. *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2001. Resumen*. Infoadex S. A. Madrid, 2001. Pág. 7 – 9.

Como su título indica, esta clasificación se establece en función del canal empleado. Para tener un listado completo de actividades de Comunicación No Publicitaria, habría que añadir aquellas que se agrupan bajo la denominación de Relaciones Públicas (Generación de noticias, Ruedas de Prensa, organización de eventos, etc.), y las llamadas *Product Placement*, o presencia de producto como atrezzo en programas narrativos.

3. Inversión en Comunicación Persuasiva de Masas en España

3.1 Volumen total

Es muy difícil saber cuál es el volumen total de inversión en Comunicación Persuasiva en el mercado español. El citado estudio de Infoadex cuantifica una inversión de 1.897,500 de millones de pesetas en el año 2000 para la de tipo comercial. Es decir, si contar las Relaciones Públicas y el *Product Placement*. La evolución de los últimos dos años aparece en la Figura No. 53.

FIGURA No. 53

INVERSIÓN REAL ESTIMADA EN COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE TIPO COMERCIAL EN ESPAÑA (Sin RR.PP. ni Product Placement)

AÑO	MILES DE MILLONES DE PTS.	INC. % Respecto al año anterior
1999	1.735.306	13,8
2000	1.897,534	9,4

Fuente: Infoadex (2001)

El sector de las Relaciones Públicas todavía no ha alcanzado el desarrollo que le debería de corresponder, si se tiene en cuenta el volumen del PIB. Isabel Atkinson , consejera delegada de Atkinson, Bermúdez y Asociados, en una entrevista publicada recientemente², califica al sector como “emergente”.

² PÉREZ CAMPO, M.: “Comunicación y Relaciones Públicas, Informe” en *El Publicista*, No.35, I –15 diciembre de 2000. Madrid. Págs. 16 – 21.

No existen cifras claras de la actividad económica, salvo las que ofrece la Asociación de Empresas Consultores en Relaciones Públicas y comunicación, ADECEC, que agrupa a las 30 empresas más importantes del sector. Esta asociación estima que en 1999, sus asociadas facturaron 6.815 millones de pesetas, con un crecimiento del 41% respecto del año anterior.

Por otra parte, el Departamento de Publicidad de la Universidad de Málaga lleva a cabo un estudio anual de las apariciones de *Product Placement* en la televisión española. Según sus últimas cifras publicadas, en 1999 aparecieron 173 marcas en las teleseries españolas³. No puede saberse la cifra exacta de facturación, pero en cualquier caso, en comparación con la que ofrece la Comunicación Publicitaria, puede calificarse de relativamente modesta.

De estos datos, puede deducirse que el volumen que ofrece Infoadex puede tomarse como muy aproximado al volumen total de la Comunicación Persuasiva de Masas con fines comerciales. Este volumen alcanza el 1,5% del PIB, lo que se considera equiparable al resto de países de la OCDE.

3.2 Desglose por Medios

Según Infoadex del total de inversión controlada de 1.897,534 millones de pesetas en el año 2000, los medios no convencionales absorbieron el 50,4% y los convencionales el 49,6 % restante. El desglose por soportes de la inversión controlada puede verse en las Figura No. 54 y 55.

En el año 2001, como viene ocurriendo desde hace muchos tiempo, el primer medio por inversión publicitaria fue la Televisión, que alcanzó el 40,8% del total de medios convencionales. El orden de los medios según su actividad económica permanece estable. Se aprecia un gran crecimiento general, especialmente en Internet, Cine, y Vallas (11 % incluido en Exterior).

Dentro de los Medios No Convencionales, el Mailing Personal es el soporte más empleado desde hace años. Representa el 28,4 % del total. La Publicidad en Lugar de Venta alcanzó un 17,4% en el apartado de Señalización y Rótulos, y un 1% en el de Animación, con lo que continúa siendo la segunda actividad de esta categoría.

³ VICTORIA MAS, J. S.: "El Product Placement en la producción audiovisual española" en *El Publicista*, No. 17, 16 -31 de enero de 2000, Págs. 36 - 37.

El Buzoneo y Folletos ocupa el tercer lugar con un 14,1%, y el Marketing Telefónico el cuarto con un 6,7%.

FIGURA No. 54
INVERSIÓN REAL ESTIMADA (EN MILLONES DE PTS.) EN
MEDIOS CONVENCIONALES AÑO 2000

Orden	MEDIOS	MILLONES DE PESETAS	% INC. 00/99
1	TELEVISIÓN	384.467	10,0
2	DIARIOS	281.540	10,6
3	REVISTAS Y DOMINICALES	122.292	8,8
4	RADIO	83.489	7,7
5	EXTERIOR	51.195	9,2
6	CINE	9.186	30,1
7	INTERNET	8.893	255,7
TOTAL		941.062	10,7

FUENTE: Adaptado de Infoadex (2001)

FIGURA No. 55.
INVERSIÓN REAL ESTIMADA (EN MILLONES DE PTS.) EN
MEDIOS NO CONVENCIONALES AÑO 2000.

Orden	MEDIOS	MILLONES DE PESETAS	% INC. 00/99
1	MAILING PERSONAL	271.310	12,4
2	PUBLICIDAD EN LUGAR DE VENTA (Señalización y rótulos)	166.478	7,8
3	BUZONEO Y FOLLETOS	134.65	6,4
4	PATROCINIO DEPORTIVO	73.866	4,1
5	MARKETING TELEFÓNICO	64.287	6,4
6	REGALOS PUBLICITARIOS	60.875	8,4
	PATROCINIO Y MECENAZGO		

7	SOCIAL	51.705	7,8
8	ANUARIOS, GUÍAS, Y DIRECTORIOS	49.778	1,4
9	CATÁLOGOS	32.919	10,8
10	FERIAS Y EXPOSICIONES	20.767	2,0
11	ANIMACIÓN EN PUNTO DE VENTA	9.257	6,6
12	PUBLICACIONES INTERNAS DE EMPRESAS	9.037	1,5
13	JUEGOS PROMOCIONALES	6.597	7,7
14	TARJETAS DE FIDELIZACIÓN	4.944	11,3
TOTAL		956.472	8,1

Fuente: Infoadex (2001).

3.2 Evolución temporal de la comunicación de tipo publicitario

La inversión en Comunicación Publicitaria ha alcanzado un estadio de madurez y oscila siguiendo el PIB, aunque con una amplitud mayor de oscilación, como se puede ver en la Figura No. 56.

FIGURA NO. 56

PORCENTAJE DE CRECIMIENTO DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MILLONES DE PESETAS

AÑO	CRECIMIENTO % RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR	CRECIMIENTO % DEL PIB RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR
2000	6,97	4,1
1999	7,60	4,0
1988	9,77	4,3
1997	6,26	3,9
1996	3,31	2,4
1995	3,58	2,8
1994	1,48	2,4
1993	-3,70	-1,0
1992	4,04	0,9
1991	2,59	2,5

Fuente: Infoadex (2001) e Instituto Nacional de Estadística

4. La toma de decisiones: Empresas y ciudades en España

4.1 La concentración empresarial de la toma de decisiones

En todos los mercados del mundo desarrollado se observa que, aunque el número de anunciantes es muy grande, la inversión publicitaria se concentra en un relativamente reducido número de empresas. España no escapa a este fenómeno.

FIGURA No. 57

ORDENACIÓN DE LOS VEINTE MAYORES INVERSIONISTAS EN PUBLICIDAD DEL MERCADO ESPAÑOL

Orden	ANUNCIANTE	INVERSIÓN (Millones de ptas.)	Inc. % 00/99
1	Telefónica Móviles	14.562	8,5
2	El Corte Inglés	12.286	3,6
3	Telefónica	11.418	-1,4
4	Renault	9.351	10,9
5	Procter & Gamble	9.224	-15,0
6	Volkswagen - Audi	8.952	-3,7
7	ONCE	8.647	22,8
8	Airtel	8.420	-0,3
9	Peugeot Talbot	7.493	12,5
10	Danone	7.435	7,9
11	Nestlé	6.966	17,9
12	UDV	6.818	69,5
13	Ford	6.417	5,2
14	Lince (Uni2)	6.255	53,6
15	Vía Digital	6.056	30,4
16	Leche Pascual	5.821	29,2
17	Amena	5.688	17,0
18	Coca Cola	5.639	-11,8
19	CEAC	5.569	0,5
20	Opel	5.430	-11,2

Fuente: Infoadex (2001)

El informe de Infoadex logró controlar 96.310 marcas con actividad de comunicación en el año 2000. Ello representó un incremento del número de marcas en un 8,46 % respecto del año anterior. La

inversión media por marca fue de 9,7 millones de pesetas, y solo 1.002 anunciantes invirtieron más de 100 millones de pesetas.

Pero esos datos pueden resultar engañosos. Los veinte primeros anunciantes representan el 20% del total de la cifra global. El listado, ordenado según su volumen de inversión, de estos veinte grandes anunciantes puede verse en la Figura No. 57.

En los tres primeros puestos de la tabla aparecen los mismos anunciantes que el año anterior: Telefónica Móviles, El Corte Inglés, y Telefónica. Los tres superan los diez mil millones de pesetas de inversión, aunque sólo los dos primeros registran crecimientos.

Esta concentración se refleja en las agencias de publicidad. Según la misma fuente las 5 primeras agencias manejan el 33,7 % del total de la inversión controlada, las 10 primeras alcanzan el 54,3%, las 20 primeras el 79,0%. Sin embargo, hay dadas de alta más de 2000 agencias de publicidad.

4.2. Concentración geográfica de la toma de decisiones

También ocurre en todos los mercados que las decisiones de estrategia de comunicación se concentran geográficamente en un número muy reducido de ciudades. Es conocido que la industria de comunicación del Reino Unido se concentra en Londres, la de Francia en París , la de Alemania en Francfort, y Munich. En España sucede lo mismo, como puede verse en la Figura No. 58.

FIGURA No. 58
CONCENTRACIÓN DE ANUNCIANTES Y DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA POR CIUDADES EN 2000

Orden	CIUDAD	ANUNCIANTES (% del total)	INVERSIÓN (Millones pts.)
1	MADRID	14,9	53,1
2	BARCELONA	14,7	21,7
3	RESTO	70,4	25,2
TOTAL		100,0	100,0

Fuente: Adaptado de Infoadex (2001)

Según Angel Riesgo⁴, presidente del Grupo Consultores de Publicidad, se observa una tendencia a la concentración de la industria de la comunicación comercial en Madrid. El negocio crece en la capital, y se estanca en Barcelona. Las agencias viven buenos momentos en la primera de las ciudades, mientras que tienen dificultades de desarrollo las que se encuentran localizadas en la segunda. Incluso la creatividad de Madrid se desarrolla, mientras que Barcelona parece que se queda atrás.

Para este especialista de la industria publicitaria, Madrid está concentrando el impulso creativo, porque los mejores talentos, muchos de ellos catalanes o formados en Barcelona, se han trasladado a la capital de España buscando más amplios horizontes.

En un reciente artículo publicado en la revista *El Publicista*⁵, Lluís Bassat, presidente de Bassat, Ogilvy & Mather, decía “Cuando empecé el 60% del negocio estaba en Barcelona, y en la actualidad más del 70% está en Madrid”. Lo mismo le ha ocurrido a agencias tan importantes como Tiempo BBDO, Tándem Campmany Guash DDB, Grey, Lorente, todas ellas barcelonesas de origen, cuyos dirigentes y fundadores se han trasladado a Madrid.

Tanto Bassat, como Riesgo, como Segarra, independientemente unos de otros, coinciden en señalar las razones que impulsan esta tendencia:

- La concentración en Madrid de las sedes de las empresas más grandes.
- El traslado a Madrid de los centros de decisión de las empresas cuyas sedes sociales estaban, y continúan, en otras ciudades.
- El establecimiento o el traslado del centro de decisión a Madrid de las grandes multinacionales que operan en el mercado, ya unificado, de la Península Ibérica.
- La concentración en Madrid de los centros de emisión y decisión de los medios de comunicación, especialmente las televisiones.
- El auge de la industria de producción audiovisual de la capital.

⁴ RIESGO, A.: “El derby Madrid — Barcelona” en *El Publicista*, No.38, I —15 febrero de 2001. Pág. 34. Madrid.

⁵ MORENO, D.: “Mercados publicitarios, Madrid — Barcelona”, en *El Publicista*. No. 38, I —15 de febrero de 2001, Págs. 28 — 33.

Carlos Fuentes y Rafael Llinás socios directores de GAP, agencia de selección de personal directivo de la industria de la comunicación, opinan⁶ que, en consecuencia, en Madrid se paga hasta un 15% más a un profesional que en Barcelona. Como, además, el mercado de esta ciudad es más pequeño, piensan, que es lógico que los mejores profesionales tiendan a desplazarse a Madrid, y concluyen que donde está el talento se encuentra la creatividad.

6. Consumo de medios de comunicación de masas por los individuos en España

Según el Estudio General de Medios el consumo de medios de comunicación en España en los últimos cuatro años es el que se recoge en la Figura No. 59.

FIGURA No. 59

PROMEDIO DE CONSUMO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN
PER CÁPITA EN ESPAÑA MEDIDO EN MINUTOS POR DÍA

MEDIO	1997	1998	1999	2000
Televisión	231	222	224	222
Radio	100	96	95	95
Diarios	15	15	14	15
Revistas	6	5	5	5
Total Medios	359	344	344	349

Fuente: EGM⁷

Como puede observarse, el tiempo que un individuo se encuentra voluntariamente expuesto a los medios convencionales de comunicación es muy estable. En total representa casi seis horas diarias, de las cuales más de tres horas y media se dedican a la televisión.

⁶ FUENTES, C. LLINÁS, R.: “¡Fenomenal!”, en *El Publicista*. No. 38, I – 15 de febrero de 2001, Pág. 35.

⁷ *Línea Abierta*, No. 26, Enero 2001, Boletín Informativo de la AIMC, Pág. 3.

En Japón y EE.UU. el tiempo dedicado a la televisión alcanza las cuatro horas diarias como promedio. También están por encima de España, aunque con poca diferencia, Italia, y el Reino Unido. Por debajo, aunque muy cerca, se sitúan Portugal, y Bélgica. Los países con menor exposición a la televisión del mundo desarrollado son Austria (137 minutos), Suecia (143 minutos), y Noruega (149 minutos).

Para Media Planning⁸, la principal Central de Medios del mercado español y una de las primeras del mundo, los puntos más importantes de las audiencias de televisión durante el año 2000, pueden ser los siguientes:

- A pesar de las nuevas alternativas de ocio, la televisión sigue siendo la actividad a la que se le dedica más tiempo.
- Lunes y domingo son los días de la semana de mayor consumo de televisión.
- El Primer Canal de Televisión Española continúa siendo la emisora de máxima audiencia. En cierta medida, ello es debido a los partidos de fútbol, y a las películas de cine que ofrece.
- La incorporación de los programas llamados de “telerealidad” (Gran Hermano, El Bus, ...) ha sido uno de los fenómenos más importantes del año 2000. Tele5 consiguió el liderato de audiencia de las cadenas de televisión durante tres meses, impulsada por el primero de los programas citados. El Bus resultó un fracaso en términos de audiencia.
- Cataluña es el único ámbito donde el canal autonómico consigue el liderato de audiencia. Le sigue la primera cadena de Televisión Española.
- El volumen de publicidad en televisión ha llegado al techo de saturación.
- En consecuencia, ha continuado la tendencia al encarecimiento de los espacios publicitarios en televisión. El año 2000 es el que ha registrado una mayor subida de precios de los últimos años.

⁸ MEDIA PLANNING: *Flash TV, Especial 2000*, Departamento de Investigación y Servicios de Marketing, Madrid, 2001. Pág. 16.

- Como segundo efecto, se observa una mayor utilización por parte de las cadenas de los formatos publicitarios no convencionales (patrocinios, *product placement*)

7. Internet

Sin duda Internet está llamada a revolucionar el panorama de los medios de comunicación de las sociedades desarrolladas. Su crecimiento en España es muy rápido. Según la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC) se ha pasado de unos 153 mil usuarios a finales de 1996 a un millón ochocientos mil en junio del 2000⁹. A lo que habría que añadir que el 32.4 % de las empresas también tienen acceso a Internet.

Esta misma asociación estimaba que el comercio electrónico había llegado a la cifra de 11.951 millones de pesetas durante 1999, con un crecimiento del 351 % respecto del año anterior. Se esperaba alcanzar una cifra de negocio de 29.877 millones de pesetas durante el 2000.

Para Alejandro Garbiras¹⁰, director de Contenidos y responsable de Estudios de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE), las empresas comienzan a ver a Internet como un medio de comunicación de sus productos. Estimaba que un 9% ya la utilizan como canal de comercialización.

Aunque los estudios disponibles sobre la actividad comercial y de comunicación en Internet ofrecen a veces cifras dispares (en general, porque parten de metodologías también dispares), se puede afirmar que los productos más intercambiados son, por orden¹¹: libros, música, software, reservas de viaje, espectáculos y ocio en general, y hardware. El resto de los productos no alcanza cifras significativas.

El citado informe de Infoadex¹² estima que el volumen de la inversión en comunicación persuasiva realizada en espacios de Internet en

⁹ "Dos millones de hogares tienen acceso a Internet" en *Expansión*, 14 de junio de 2000, Pág. VII. La cifra coincide con la que ofrece el estudio realizado por la consultora Boston Consulting Group para la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE). "La Red en España" en *Expansión*, miércoles 14 de junio de 2000, Pág. VII.

¹⁰ "Comercio electrónico, preparado para despegar", *Expansión*, 30 de mayo de 2000, Pág. III.

¹¹ "¿Qué compran los españoles en la red?" *Expansión*, 7 de julio de 2000, Pág. III.

¹² INFOADEX: op. Cit. Pág. 12.

España alcanza la cifra de 8.893 millones de pesetas. Si se tuvieran en cuenta otros gastos como diseño de páginas, y creatividad, dicho volumen se elevaría hasta los 27 mil millones de pesetas.

Según los resultados de una encuesta realizada por El Foro Internacional de Marketing (www.foro-marketing.com) entre 120 directores de marketing de empresas españolas y latinoamericanas, un 8,6% de los encuestados estaría dispuesto destinar hasta el 50% del presupuesto a la comunicación “*on line*” (Figura No. 60).

FIGURA No. 60

PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO PUBLICITARIO DESTINADO A INTERNET (*ON – LINE*) Y A PUBLICIDAD CONVENCIONAL (*OFF – LINE*)

PORCENTAJE	TOTAL ENCUESTADOS
100% en comunicación clásica (<i>OFF LINE</i>)	34,4 %
75% <i>OFF LINE</i> , 25% en Internet (<i>ON LINE</i>)	13,8%
50% CADA UNA	8,6%
25% <i>OFF LINE</i> , 75% en Internet (<i>ON LINE</i>)	1,8%
100% en Internet (<i>ON LINE</i>)	5,3%
NS/NC	1,6%

Podría concluirse, que pese a la crisis de confianza (crisis bursátil en realidad) por la que pasa Internet, el medio podría considerarse que se encuentra en el punto de inflexión entre la fase embrionaria y la fase de crecimiento sostenido de su curva de ciclo de vida.

ANEXO VI

Esquema completo del modelo propuesto de determinación de la estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas

1. Planteamiento del Anexo

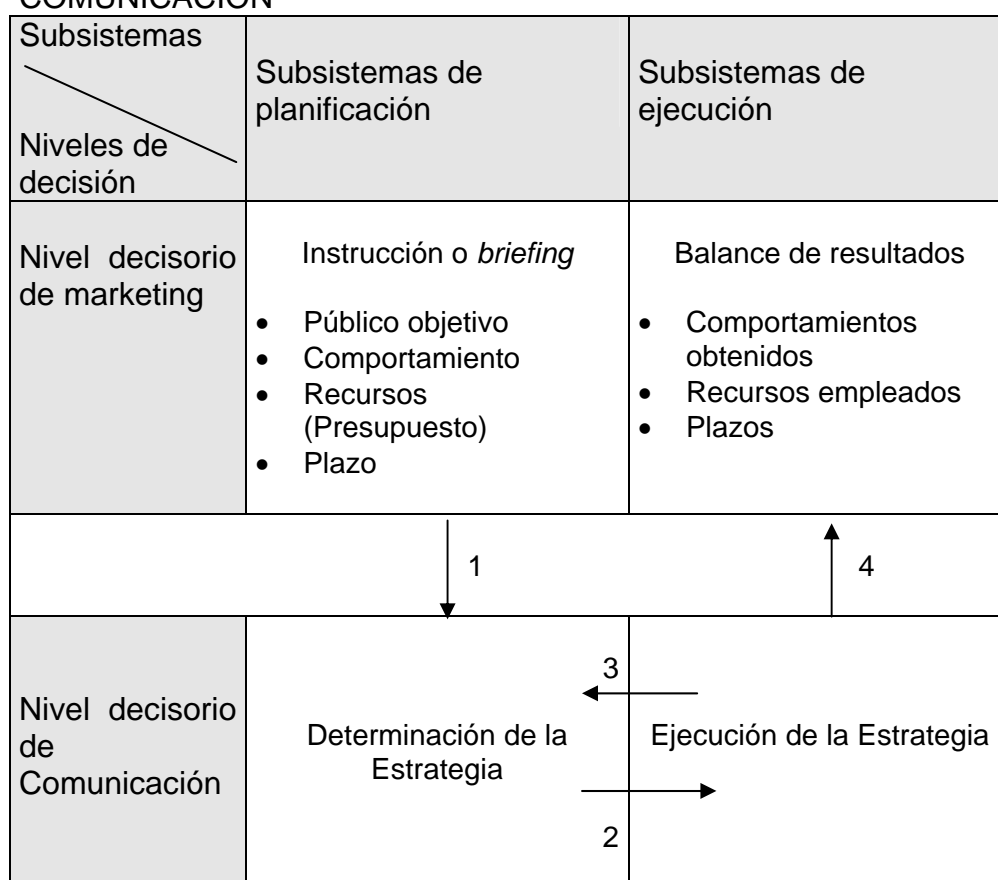
Con el fin de facilitar la comprensión global del modelo que se ha construido, en este anexo se expone el esquema de funcionamiento. El anexo se articula según los siguientes apartados:.

1. Planteamiento del Anexo (Punto actual)
2. Esquema general del Sistema de Determinación de la Estrategia de Comunicación Persuasiva de Masas propuesto
3. Fases del Sistema

2. Esquema general del sistema de determinación de la estrategia propuesto

El modelo que se propone funciona como un sistema completo, abierto, y autorregulado de toma de decisiones¹, tal y como se puede ver en la Figura No. 61.

FIGURA No. 61
EL SISTEMA DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



Fuente: Elaboración propia

1. Input (Instrucción y aprobación)
2. Control de la ejecución (autorregulación del sistema)
3. Corrección de la estrategia (autorregulación del sistema)
4. Output (Resultados obtenidos)

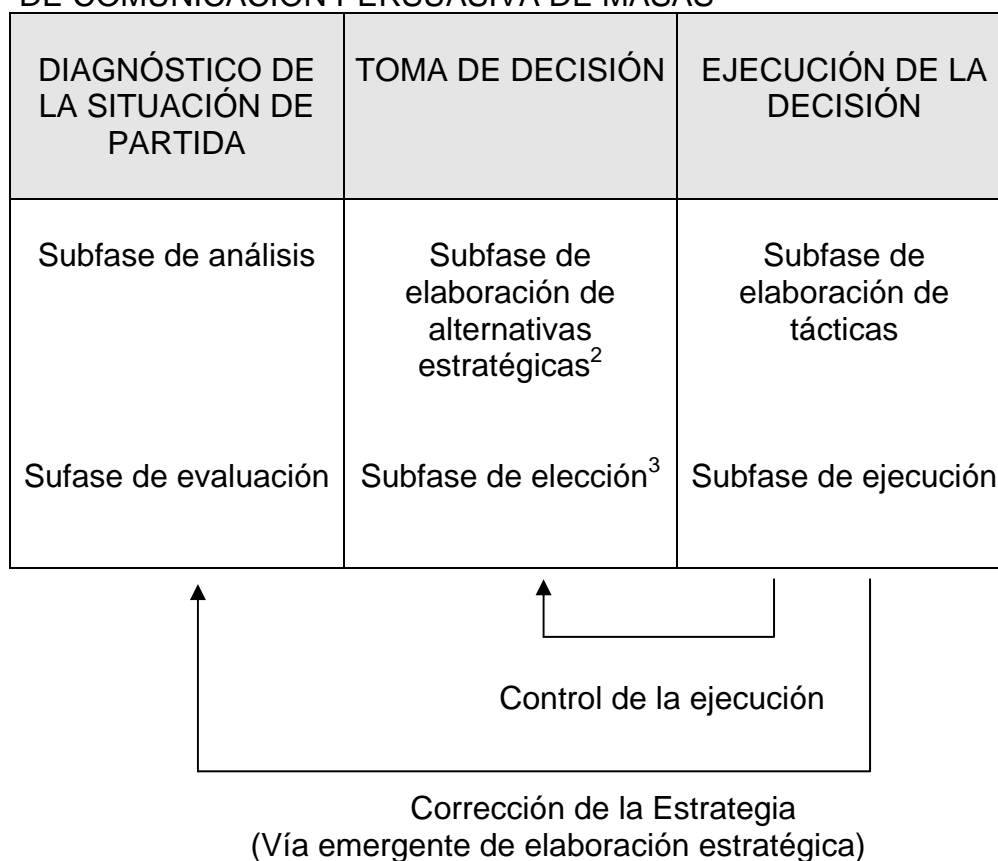
¹ Vid. BERTALANFFY, von, L.: *Teoría general de los sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Madrid. 1976.

3. Fases del Sistema

El Sistema propuesto funciona según la conocida secuencia en fases y subfases (Ver Figura No. 62):

1. Fase de Diagnóstico de la Situación de Partida
2. Fase de Toma de Decisión Estratégica
3. Fase de Ejecución de la Estrategia

FIGURA No. 62
FASES DEL SISTEMA DE DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA
DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MASAS



² Matrices de las Figuras No. 35, 46, y 47

³ Matrices de las Figuras No. 50 y 51

*“¿Valió la pena? Todo vale la pena
si el alma no es pequeña”.*

FERNANDO PESSOA